



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

**PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**Tesis previa a la obtención del Título de Licenciado en Relaciones
Públicas y Comunicación Organizacional**

TEMA:

**“Diseño y elaboración de un plan de Relaciones Públicas para el
mejoramiento de la imagen corporativa del Concesionario de
Volkswagen, AUTOBAHN con énfasis en el servicio de Postventa,
localizado en la ciudad de Quito”.**

Autor: WILSON ARENAS V.

Directora: Lcda. Cecilia Céspedes

QUITO – ECUADOR

MARZO - 2012

DEDICATORIA

Esta tesis dedico en primer lugar a Dios, quien me dio el don y la fuerza para seguir adelante en este crecimiento profesional, a mis padres que estuvieron desde un inicio junto a mí, a mi esposa quien fue el impulso para poder culminar mi carrera, a mi hermana y a mi familia quienes estuvieron pendientes de mi crecimiento como persona y como profesional.

Wilson

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1

PROTOCOLO DE TESIS

1.1 PROBLEMA	3
1.2 TEMA	6
1.3 LIMITACIONES DEL PRESENTE ESTUDIO	6
1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
1.6 IDEA A DEFENDER	8
1.6.1 Variable Independiente	8
1.6.2 Variable Dependiente	8
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES	8

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 IMAGEN CORPORATIVA	10
2.1.2 Identidad corporativa	11
2.1.3. Comunicación corporativa.	11
2.1.4 Diferencias con conceptos similares	11
2.1.4.1 Imagen de una organización	12
2.1.5 Elementos de la imagen corporativa	13
2.1.6. Metodología para la elaboración de imagen corporativa	16
2.1.7 Política de imagen y comunicación estrategias de aplicación	19
2.2. EL POSICIONAMIENTO	20
2.2.1 Concepto	20

2.2.2	Los Tres Pilares Básicos del Posicionamiento	22
2.2.3	El método para fijar el Posicionamiento	23
2.2.4	Tipos de posicionamiento	25
2.2.5	Peligros básicos del Posicionamiento	26
2.3.	DISEÑO Y MODELOS DE PLANES DE RELACIONES PÚBLICAS	27
2.3.1.	Tipos	29
2.3.2	Etapas.	30
2.3.3	Principios básicos de la Planificación	33
2.3.4.	Coordinación operativa	33
2.3.5.	Estado Crítico	34
2.3.6.	Pronóstico	34
2.3.7.	La delegación de tareas y de objetivos	34
2.3.8.	Las Políticas y la Planeación	35
2.3.9.	Instrumentos de la planificación	36
2.3.10.	Partes de un Plan de Relaciones Públicas	37
2.3.10.1	El Análisis Situacional	37
2.3.10.2	Plan Operativo de Relaciones Públicas	39
2.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	42
2.4.1	Aplicaciones	44
2.4.2	Técnicas de Investigación	46
2.4.3	Proceso de Investigación de Mercadotecnia	46
2.4.3.1	Etapas del Proceso de Investigación.	47
2.5	EL ANÁLISIS FODA	49
2.5.1	El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.	51
2.5.1.1	Fortalezas	51
2.5.1.1.1	Clasificación	52
2.5.1.2	Debilidades	53
2.5.2	El Medio Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas.	53
2.5.2.1	Oportunidades	53
2.5.2.2	Amenazas	54
2.5.3	Posibles estrategias basadas en el Análisis FODA	55
2.5.3.1	La Estrategia Mini-Mini. Debilidades –vs- Amenazas (DA)	55

2.5.3.2 La Estrategia Mini-Maxi. Debilidades –vs-Oportunidades (DO)	55
2.5.3.3 La Estrategia Maxi-Mini. Fortalezas –vs-Amenazas (FA)	56
2.5.3.4 La Estrategia Maxi-Maxi. Fortalezas –vs-Oportunidades (FO)	56
2.6 LOS CONCESIONARIOS	57
2.6.1 Ventajas Del Concesionamiento	59
2.6.2 Ventajas del Concesionador	60
2.6.3 Ventajas para el Concesionado	61
2.6.4 Desventajas de las Concesiones	62
2.7 LA COMPETENCIA	63
2.8 SERVICIO AL CLIENTE	67
2.8.1 Principios del Servicio	67
2.8.1.2Principios Básicos del Servicio	68
2.8.1.3Principios del Servicio al Cliente	68
2.8.2 La Calidad del servicio	70
2.8.3 La comunicación con el cliente	71
2.8.3.1 Herramientas de la comunicación	72
2.8.4 Elementos del servicio al cliente	74
2.8.4.1 Servicio Postventa	76
2.8.4.1.1 Requisitos para el servicio Postventa	77
2.8.4.1.2 Beneficios del Servicio Postventa	77
2.8.4.1.3 Errores Comunes en el Servicio Postventa	78

CAPÍTULO II

3. MARCO INSTITUCIONAL	80
3.1. ANTECEDENTES	80
3.1.1 Antecedentes Generales	80
3.1.2 Antecedentes Históricos	81
3.2 Consesionario Autobahn	84
3.3 Herramientas de comunicación empresarial.	84
3.3.1 Herramientas de Comunicación internas.	84
3.3.2 Herramientas de comunicación externas	85
3.4 Visión	86

3.5 Misión	86
3.6 Principios y valores	87
3.6.1 Valores	87
3.6.2 Principios	88
3.7 La competencia en el mercado automotriz en Ecuador	89
3.8 Instalaciones	90
3.9 Organigrama	81
3.10 Funciones de las principales áreas	93
3.10.1 Mercadotecnia	93
3.10.2 Administración de recursos humanos	93
3.10.3 Ventas	94
3.10.4. El Servicio Postventa	95
3.10.4.1 Personal	95
3.10.4.2 Procedimientos administrativos en el servicios post-venta	97

CAPÍTULO III

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	98
4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	98
4.1.1 Objetivo General	98
4.1.2 Objetivos Específicos	98
4.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	98
4.2.1 Tipo y Diseño de investigación	99
4.2.1.1 Estudio Exploratorio	99
4.2.1.2 Estudio Explicativo	99
4.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	99
4.2.2.1 Método Deductivo	99
4.2.2.2 Síntesis Y Análisis	100
4.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO	100
4.4.1 Fuentes Primarias	101
4.4.1.1 La Observación	101

4.4.1.2. Encuesta	102
4.4.2 Justificación de las Temas y preguntas de las encuestas.	103
4.4.2.1. Encuesta a Personal	103
4.4.2.2 Encuesta a Clientes o Potenciales Clientes	106
4.5 MUESTRA	110
4.5.1 Tipo de Muestra	110
4.5.2 Población Muestra Del Estudio	110
4.5.3 Tamaño de la muestra para clientes	111
4.5.4 Características del Universo	112
4.5.4.1 Geográficas	112
4.5.4.2 Demográficas	112

CAPÍTULO IV

5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS	113
5.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS	113
5.2 TABULACIÓN y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	113
5.2.1 Cuestionario para el personal de la empresa.	113
5.2.1.1 Perfil de los entrevistados	114
5.2.1.2 Comunicación e información interna	118
5.2.1.3 Percepción de la imagen	119
5.2.2 Cuestionario para clientes	122
5.2.2.1 Perfil de los entrevistados	122
5.2.2.2 Percepción del cliente	126
5.3 CONCLUSIÓN GENERAL SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	133
5.4 ANÁLISIS FODA DE AUTOBAHN	133
5.4.1 Medio Ambiente Interno	133
5.4.2 Medio Ambiente Externo	134

CAPÍTULO V

6.	PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS	136
6.1	PRESENTACION DEL PLAN	136
6.2.	OBJETIVOS DEL PLAN	137
6.2.1	Objetivo General	137
6.2.2	Objetivos Específicos	137
6.3	POSICIONAMIENTO	137
6.4	GRUPO OBJETIVO	138
6.5	ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y ACCIONES	139
6.6	CRONOGRAMA	144
6.8	PRESUPUESTO DE TRABAJO	145
	CONCLUSIONES	146
	RECOMENDACIONES	148
	BIBLIOGRAFÍA	149
	ANEXOS	153

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la importancia de las Relaciones Públicas en empresas e instituciones, su influencia social y su papel en el futuro organizacional, así como sus lazos íntimos con su estructura y formación, son reconocidos y utilizados para crear, fortalecer y mantener la imagen frente al mercado en el que compiten las empresas de productos y servicios.

La imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que determinan la conducta y opiniones de la colectividad.

La imagen corporativa es el reflejo de la organización interna, es algo intangible e impredecible. Son los objetivos los que proveen las directrices para lograr el desarrollo y el posicionamiento de la imagen empresarial.

Autobahn es un concesionario de la marca Volkswagen que se encuentra en el mercado desde hace tres años, en los cuales no ha logrado posicionarse firmemente en el mercado automotor de Quito, por lo que es recomendable fortalecer, a través de herramientas comunicacionales, su imagen institucional.

Una de las estrategias claves para lograr este propósito es el lograr la eficiencia, profesionalidad y puntualidad del servicio postventa que marcará la diferencia con los otros concesionarios de vehículos.

El presente trabajo desarrolla un esquema de un plan de relaciones públicas, con sus diferentes componentes o partes, bajo un orden y una estructura particular, relacionado con la problemática de la empresa. Se establecen también definiciones, conceptos y sugerencias para un mejor entendimiento y fortalecimiento del proyecto, que a su vez, servirán como guía a la empresa.

En la primera parte de este trabajo se aborda el protocolo de Tesis, constituido por: Antecedentes, Problemática, Justificación, Tema, Objetivos de la Investigación e Idea a defender.

En el Capítulo I se desarrollan los conceptos que sirven de marco y sustento para la realización del Plan de Relaciones Públicas. El Marco Institucional del caso de estudio es abordado en el Capítulo II. El Marco Metodológico se establece en el Capítulo III, el mismo que determina las pautas para el trabajo investigativo teórico y de campo. En el IV se presentan y analizan los resultados de las encuestas realizadas, que nos conducen al desarrollo del Plan de Relaciones Públicas que se ubica en capítulo V. Para finalizar se anotan Conclusiones respecto del trabajo investigativo en su totalidad y recomendaciones específicas al caso estudiado.

PROTOCOLO DE TESIS

1.1 PROBLEMA

El mundo actual plantea, para todos los distribuidores de automotores y todos sus componentes, la necesidad de ser competitivos y eficientes en su máxima expresión. Cuando se es concesionario de una marca tan prestigiosa como la Volkswagen, ese requerimiento es mucho más fuerte, debido no solamente a que hay que cumplir con parámetros establecidos por la Imagen de la Marca en sí misma, sino también porque la competencia entre concesionarios es dinámica y descarnada.

Autobahn se encuentra en el mercado desde hace varios años y sin embargo, no ha podido obtener el liderazgo dentro del sector automotriz y su posicionamiento nacional en la mente de los consumidores no es alto ni firme. Su identificación con su mercado objetivo necesita ser fortalecida.

Para una mejor comprensión del problema debemos conocer que una Concesión para la venta es el contrato por el cual un fabricante (en este caso Volkswagen) delega en una persona o empresa (concesionario: Autobahn) la facultad de vender sus productos en una zona determinada.

En la ciudad de Quito existen 84 concesionarios de automotores¹, de los cuales 4 distribuyen la marca alemana Volkswagen: Autobahn (con tres sucursales) Cepsa, Ecuawagen y Recordmotor.

El mercado automotriz ecuatoriano mostró una reducción de las ventas de 109 mil unidades en el año 2008 a 92 mil unidades en el año 2009; esto significa un descenso en las ventas de unas 17 mil unidades, que representaron una reducción

¹ Fotoautos, "Concesionarias de la Ciudad de Quito" Internet:
<http://www.fotoautos.com.ec/Concesionarias-Quito-85-av9>, 10-07-2011

de 15,64%. Algunos de los factores a los que se atribuyó el bajo rendimiento fueron la falta de crédito y la reducción de las remesas de los migrantes, de las cuales una gran parte se invertía en este tipo de bienes. Para el año 2010 la comercialización llegó a las 130 mil unidades registrándose un incremento del 41,42% respecto del año 2009.²

Según datos de la Asociación Ecuatoriana Automotriz, en el 2010, las marcas preferidas por los ecuatorianos fueron: Chevrolet (que vendió 53 mil unidades y obtuvo el 40,73% de participación en el mercado), seguida por la marca surcoreana Hyundai (que comercializó 17 mil unidades y tuvo una cuota de 13,18%) y Mazda. Esta última vendió cerca de 10,9 mil unidades, con una participación en el mercado de 8,34%.

De las unidades vendidas el año 2010, el mayor número de ventas se registró en el segmento de automóviles, con 56 mil unidades y una participación del 42,99% en el total vendido. En segundo lugar se comercializaron las SUVs, representando el 25,60% de las ventas (cerca de 33 mil unidades); y en tercer lugar las Pick up, con una participación de 21,24% (27,8 mil unidades vendidas).

La industria automotriz es el tercer sector de mayor movimiento económico en el Ecuador y el 2010 fue, para esta industria, un año con muy buenos beneficios. La participación en las ventas por provincias fue liderada por Pichincha, con una participación del 40,00% (vendiendo 51 mil unidades), seguida de Guayas, con 32 mil unidades vendidas y 26,00% del total; Tungurahua, con el 8,00% de participación y 10 mil unidades comercializadas; y por último Azuay, que vendió 8 mil unidades y obtuvo el 7,00% de las ventas³

Además, debemos tomar en cuenta que las ventas han sido influidas por las leyes tributarias que el actual gobierno ha aplicado desde el 2008 hasta el 2011. Se han concretado once medidas gubernamentales para este sector:

² LANDETA Evelyn, "Ecuador: Mercado Automotriz". Internet: <http://www.ratingspcr.com/boletin/main.php?K=3931&id=181>, 10-07-2011

³ Ibíd

- Reforma del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), que cambió de un 5.15% fijo que pagaban los vehículos, a una tabla gradual del 5% al 35%, en función del precio de venta al público.
- Ocho meses después, se modificó esa tabla para vehículos con incrementos porcentuales de 5 puntos.
- En enero del 2009, para equiparar la balanza comercial, el gobierno puso una salvaguarda, y restringió la importación en un 35%.
- Luego, en junio del 2009, se reemplazó la restricción por un arancel de 12%; y al siguiente mes, se aplicó otra salvaguarda cambiaria, que generó una menor importación de vehículos desde Colombia.
- En junio del 2010, además, se impuso un arancel a los vehículos híbridos. De acuerdo al cilindraje, el tributo se incrementaría en un 5%;
- posteriormente, en octubre, se modificó este impuesto aplicando una tabla porcentual también de acuerdo al cilindraje, que llegó hasta el 35%. Y,
- en diciembre pasado, se oficializó un arancel del 5% a los vehículos importados, también según el tipo de cilindraje de cada carro.
- Este año (12 enero), se implementó un nuevo sistema. Cada compañía importadora debía registrarse al Comex, con la finalidad de controlar y restringir, de acuerdo al caso, la importación de los vehículos.
- El 12 de marzo, en este registro se incluyó la importación de CDK (automotores desarmados además de neumáticos, y materiales de reencauche). Además, se creó un comité interinstitucional que puede suspender los registros a los importadores.

El concesionario tiene ante sí el reto de captar un segmento cada vez más grande del mercado automotor, como el de repuestos y el de servicios post venta, a través

de mecanismos que fortalezcan su Imagen Corporativa y logren la plena satisfacción de sus clientes, accionistas y proveedores.

1.2 TEMA

Diseño y elaboración de un plan de Relaciones Públicas sostenibles para el mejoramiento de la imagen corporativa del Concesionario de Volkswagen, AUTOBAHN con énfasis en el servicio de Postventa, localizado en la ciudad de Quito.

1.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La limitación esencial para la realización de la investigación ha sido el escaso material de información escrita sobre el tema y el acceso limitado a datos generales y a estadísticas sobre el mercado y el concesionario.

1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1 Objetivo General:

- Diseñar un Plan de Relaciones Públicas para el concesionario Autobahn con énfasis en el servicio de Postventa, que permita su aplicación de manera sostenible y sustentable para mejorar y mantener su imagen corporativa, a través de las relaciones con los clientes.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Establecer el aporte de las Relaciones Públicas en la generación de imagen en el sector automotriz, caso concesionario Autobahn en la ciudad de Quito.
- Describir las características más importantes del servicio de postventa.
- Realizar un análisis acerca de la imagen del concesionario Autobahn, con énfasis en el departamento de postventa.

- Diseñar una estrategia de comunicación en Relaciones Públicas que apunte a mejorar y fortalecer la imagen del Concesionario Autobahn, y especialmente en su servicio Postventa.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El Logro de una Imagen Corporativa -mejorada y posible de ser mantenida- requiere de la elaboración de un Plan de Relaciones Públicas enmarcado en los objetivos generales de la empresa, por lo que se hace necesario conocer sus características y las de su medio ambiente para encontrar soluciones viables al problema planteado.

Los objetivos generales de la organización se deben tomar como referentes en la formulación de los objetivos específicos del Plan de Relaciones Públicas y se deberá verificar que todos los planes hechos para cada sector o actividad de la empresa sean congruentes.

Por otra parte, se debe resaltar la relación estrecha entre la Imagen Corporativa global de la empresa y los servicios que ella ofrece. Por lo que, este estudio se enfatiza en el servicio de postventa, que adolece de: precios exorbitantes, trabajos deficientes y malos tratos por parte de los encargados, constituyéndose en debilidades que influyen directamente en cómo es percibida la empresa y por lo tanto se requiere trabajar en ellas para lograr los objetivos de fortalecimiento de la misma.

De ahí que para crear una imagen corporativa enfocada a los beneficios de la compra de un vehículo Volkswagen, de sus repuestos y de los servicios postventa que Autobahn ofrece, se deba desarrollar y capacitar al Recurso Humano de la empresa a través de programas de entrenamiento en las áreas administrativas y de atención al público, en lo que se refiere a las relaciones intrainstitucionales; y, plantear actividades externas con relación a los clientes, accionistas y proveedores.

La importancia de las Relaciones Públicas radica en que es una herramienta básica para la proyección y fortalecimiento de una imagen tanto interna como externa de la Empresa.

1.6 IDEA A DEFENDER

Un Plan de Relaciones Publicas aplicado de manera sostenible permitiría mejorar, fortalecer y mantener la buena imagen corporativa del concesionario de vehículos Volkswagen, Autobahn, a través de su servicio postventa.

1.6.1 Variable Independiente

El plan de RRPP del concesionario de vehículos Autobahn de la ciudad de Quito, aplicado de manera sostenible con énfasis en el servicio postventa.

1.6.2 Variable Dependiente

El cuidado y mejoramiento de la imagen corporativa de la organización y del servicio postventa del concesionario de vehículos Autobahn Volkswagen de la ciudad de Quito.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES

Según Hernández, la investigación puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa⁴. En el caso de nuestra investigación la metodología empleada hace de ella descriptiva y explicativa.

Es **descriptiva** porque describe en forma específica las propiedades importantes del objeto de estudio, siendo éste la Concesionaria Autobahn y el target group.

Es **explicativa** porque define las causas del problema y se centra en explicar por qué y en qué condiciones se de éste.

⁴ HERNÁNDEZ, Roberto et al, "Metodología de la investigación", Segunda Edición, México: MacGraw Hill Interamericana Editores S.A., 1998, Pág. 58-68

Esta investigación es **deductiva**, pues se parte de lo general a lo particular.

Para la recopilación de la información requerida para el análisis se han empleado las siguientes técnicas de investigación:

Observación: de las relaciones intrainstitucionales; relaciones concesionario-clientes; relaciones interinstitucionales (otros concesionarios)

Encuesta: al personal que se relaciona con los clientes y; a clientes potenciales y clientes

Como fuentes secundarias se ha investigado:

- Libros especializados en temas de: Publicidad, Marketing, Relaciones Públicas y Administración de Empresas.
- Revistas sobre el tema
- Periódicos
- Internet

CAPÍTULO I

2. MARCO TEÓRICO

2.1 IMAGEN CORPORATIVA

En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. Es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que impliquen a la organización para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionarla en el mercado.

Imagen Corporativa es la manifestación visual de una empresa o asociación por medio de la forma, el color y movimiento, con el objeto de representar de manera coherente y tangible una identidad corporativa.⁵ Es el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización.

La imagen de empresa tiene una gran influencia en el éxito global de una compañía. Abarcan desde un logo, hasta el estilo de la casa, que incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes de los empleados.

El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al público deseado. La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los envases, como

⁵ SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín y PINTADO Teresa. "Imagen Corporativa. Libros Profesionales de empresa." ESIC Edit. Madrid. 2009.

la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

La Imagen Corporativa va más allá que un simple logotipo o membrete. Es la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución.

Elementos esenciales en el diseño de la imagen son la identidad y la comunicación corporativa que se definen como:

2.1.2 Identidad corporativa.

Es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Es algo único. Incluye el historial de la organización, sus creencias y filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias. La mayoría de los programas de identidad corporativa deberán considerarse evolutivos, sin que se programe la adopción de cambios radicales.

2.1.3. Comunicación corporativa. Es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa. Se trata de una parte fundamental del proceso, pues la identidad corporativa solo tiene el valor si se comunica a empleados, accionistas y clientes.

2.1.4 Diferencias con conceptos similares

Joan Costa, hace una agrupación de esas expresiones citando: imagen gráfica, imagen visual, imagen materia, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa, imagen global.

2.1.4.1 Imagen de una organización

La imagen no es una cuestión de emisión, sino de recepción. Una última concepción sostiene que la imagen es "una representación mental, concepto o idea" que tiene un público acerca de la empresa, marca o producto. Así Joan Costa define la imagen como "la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos"⁶.

- **Imagen gráfica:** Es una herramienta de comunicación de la que su empresa dispone para dar a conocer sus servicios y productos. Desde sus tarjetas de visita hasta los catálogos de productos más completos merecen una atención personalizada y minuciosa.
- **Imagen visual:** Es el medio primario por el que se manifiesta la personalidad de la empresa, su propia identidad.
- **Imagen-Icono:** En el campo de la empresa esta noción se pone de manifiesto en el estudio de todo lo relacionado con los elementos de su identidad visual: el símbolo, el logotipo y la tipografía corporativa, los colores corporativos. También en la aplicación de la identidad visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental, arquitectónico. La imagen englobaría tanto el icono como a los contenidos simbólicos que de él se desprenden.
- **Imagen mental:** Implica un proceso que abarca desde la percepción del dato significativo y su memorización, hasta sucesivas percepciones y asociaciones de ideas, y la configuración de un estereotipo, el cual rige finalmente determinadas conductas. Dos rasgos principales sobresalen a primera vista: la duración del proceso y la persistencia de la imagen en la memoria social.

⁶ COSTA, Joan. "Imagen Corporativa en el siglo XXI". La Crujía. Barcelona, 2009.

- **Imagen de empresa:** Se refiere a la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector empresarial sobre una organización. Es la imagen institucional de dicha entidad.
- **Imagen de marca:** Es la percepción colectiva de una marca, los pensamientos, sentimientos y expectativas que los consumidores tienen de ella. La marca es un nombre comercial, por el cual una empresa comercializa, personaliza u ampara sus productos o servicios. Se refiere al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse, signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos.
- **Imagen global:** Es la Identidad Corporativa en sí misma. Es un "sistema" de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones.

Así, la empresa vende, a través de objetos perceptibles y de servicios, imágenes que no son conscientemente percibidas.

2.1.5 Elementos de la imagen corporativa

- **Logotipo:** es un grupo de letras, símbolos, abreviaturas, cifras, etc, fundidas en solo bloque para facilitar una composición tipográfica, no es más que la firma de la compañía que se puede aplicar a todas clases de material impreso o visual.

El principal requisito de un logo consiste en que debería reflejar la posición de mercado de la empresa. El logo le permitirá a la compañía colocarse visualmente al lado de sus competidores y le ayudaría a aparecer como el proveedor más profesional y atractivo dentro de su sector de mercado.

Un ejemplo de ello es el logo de Volkswagen (significado: "coche del pueblo") que se inicio con la idea de Hitler de crear este auto (que tenía bastantes ideas automovilísticas), y lo habló con Ferdinand Porsche, así crearon un coche familiar.

En primera instancia se realiza para identificar a este coche el primer logo, en el que el diseño es una "V" sobre un "W", y como unas aspas a los lados, representando la esvástica nazi.



Cerca de la segunda guerra mundial, se produce la eliminación de las aspas, se destaca más la "V" y la "W", dándole más peso al motivo de engranajes, que correspondía más a la imagen del "Frente de Trabajo Alemán" dedicados a la producción de los vehículos.



Posteriormente a la segunda guerra mundial y bajo el control de los británicos, cambia de imagen, con un círculo en el centro, siguen la "V" y la "W" con una inversión de los colores.



Más o menos, medio siglo después... llega el color, creado por MetalDesign, en 3D.



El logo surgió de una competencia interna de la fábrica, donde el ganador fue un ingeniero llamado Franz Reimspieß, quien perfeccionaría el motor del Escarabajo en 1930.⁷

- **Tipografía:** Las son usadas a diario, por ejemplo cuando hacemos un trabajo escrito con una computadora y seleccionamos el tipo de letra que emplearemos; cuando consultamos un libro u hojeamos una revista o el periódico y notamos distintas letras, pues ellas son las tipografías.

“La tipografía lo que busca es que las letras, el mensaje se adapte hacia el público al que va dirigido” “La tipografía lo que busca principalmente es ser

⁷ “El logo Volkswagen-El coche del Pueblo” .Diseño Zaragoza. Internet:
<http://www.zgzdesign.es/logo-volkswagen-el-coche-del-pueblo/2010>. 8-07-2011.

funcional, comunicar, transmitir, aunque sea experimental no deja de comunicar.” Como por ejemplo el logotipo de Autobahn.

Autobahn

- **Diagramación:** es el manejo del espacio, donde se muestra las relaciones entre las diferentes partes de un conjunto (folletos, papelería, revistas etc.)
- **Identidad corporativa:** hace referencia al concepto estratégico para posicionar a una empresa. Exige identificar y definir los rasgos de identidad, integrarlos y conducirlos a la estrategia establecida de manera congruente.

2.1.6. Metodología para la elaboración de imagen corporativa

La formación de la imagen corporativa es un proceso generalmente largo y siempre complejo. Como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. Esos atributos no están aislados, sino que forman una totalidad, una suerte de unidad en la que hay una cierta interdependencia y complementariedad. Por otro lado, ninguno de estos atributos es necesariamente invariable, pues todos ellos están sujetos a cambios, por lo que la imagen corporativa puede evolucionar a lo largo del tiempo. De hecho, cada nuevo input sobre la empresa que entre en la mente del sujeto es contrastado con los datos almacenados en su memoria y este proceso puede dar lugar a modificaciones en alguno o varios de los atributos.⁸

A. La Investigación

Después de la fase analítica habrá que acordar cuales serán los objetivos precisos del programa de identidad.

⁸ CAPRIOTTI, Paul; “Planificación estratégica de la imagen corporativa”. Ariel, México, 1999.

Los objetivos deben de fijarse con todo detalle, añadiendo las fases a cubrir para alcanzarlos y las prioridades que se establezcan.

La mejora de las comunicaciones internas termina por ser uno de los objetivos de casi todos los programas de identidad, por la sencilla razón de que las empresas sólo en muy raras ocasiones consiguen comunicarse con sus empleados todo lo bien que desearían.

Además de cualesquiera otros objetivos que pudieran fijarse, habrá que dar una definición del posicionamiento general de la empresa que pueda seguirse en el futuro.

Públicos diversos tendrán objetivos diversos. Estos podrían, a su vez, especificarse y comprobarse para que no se excluyan recíprocamente.

B. Investigación de mercados

La investigación de mercados abarca desde la encuesta y el estudio pormenorizado del mismo hasta la elaboración de estadísticas para poder analizar las tendencias en el consumo, y poder prever así la cantidad de productos y la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio. Cada vez se utilizan más las ciencias sociales para analizar la conducta de los usuarios. La psicología y la sociología, por ejemplo, permiten identificar elementos clave de las inclinaciones de las personas, de sus necesidades, sus actividades, circunstancias, deseos y motivaciones generales, factores clave para entender los distintos patrones de comportamiento de los consumidores.

C. La Identificación

Identificar la oportunidad y analizar el alcance del negocio para así poder asignar recursos y elaborar una propuesta acorde a la imagen de la compañía, mercados, competencias, filosofía, entre otras variables que directamente inciden en el desarrollo del negocio.

D. La Sistematización

Cuando las empresas son grandes y complejas, uno de los trabajos que deberá realizar cualquier programa de identidad será el de definir el equilibrio adecuado entre la empresa matriz y sus distintas unidades corporativas y marcas. La forma en que se presenten dichos elementos se conoce como estructura visual.

Es muy importante que la estructura sea lógica y comprensible para los distintos públicos a los que se dirige la empresa.

La forma de decidir cuál es la estructura adecuada consiste en evaluar de donde nace la ventaja competitiva con que cuenta la organización. Luego se deberán analizar cada una de las marcas y las divisiones que forman la empresa para determinar si podrían o no beneficiarse de su vinculación con las restantes partes que componen el grupo.

Por lo general, las estructuras basadas en marcas resultan más indicadas en aquellos casos en que la fuerza de una empresa está en sus marcas.

Si la estrategia obliga a adoptar un determinado tipo de estructura, podrán crearse otros mecanismos para compensar las implicaciones que se derivan de tal situación.

E. El Diagnóstico

El diseño es la parte del proceso de comunicación que comunica la identidad.

- Definiendo de qué tipo de compañía se trata y lo que hace
- Comunicando un estilo social
- Distinguiendo a la compañía de sus competidores
- Transfiriendo la lógica de la estructura corporativa
- Comunicando los cambios que produzcan

Cualquier sistema de diseño incluye cuatro elementos:

- Nombres
- Elementos gráficos
- Slogans
- Lenguaje.

Los nombres sólo pueden cambiarse como último recurso. Suele subestimarse con demasiada facilidad el tiempo y el dinero necesarios para imponer un nuevo nombre social

El sistema gráfico puede transmitir un estilo corporativo coherente.

Los slogans no siempre pueden aplicarse a nivel internacional, pero pueden servir como elementos de motivación.

Hay que tener en cuenta el tono y la calidad del lenguaje utilizado en las comunicaciones. Un lenguaje inaccesible puede afectar negativamente a lo que la compañía trata de lograr.

Aunque se hayan analizado por separado los elementos de un sistema de diseño, lo importante es integrarlos de modo claro y funcional.

2.1.7 Política de imagen y comunicación estrategias de aplicación

Para que una identidad tenga valor deberá ser comunicada. Es probable que participen gran variedad de mecanismos de comunicación, todos los cuales deben actuar de forma integrada para definir a la organización de forma coherente.

El programa de identidad⁹ debe crear un conjunto de valores comunes entre los empleados de una determinada organización. Sólo entonces tendrá un contenido auténtico la identidad. La responsabilidad sobre la creación de dichos valores debe

⁹ IND, Nicolás. "La Imagen Corporativa", Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992

de corresponder al cliente, quien será quien deba manejar la identidad de modo permanente.

Un programa de identidad debe ir acompañado de otros programas de cambio, si se quiere que sea eficaz a la hora de que el personal lo asuma.

La asunción de la identidad es fundamental si se pretende que el programa no se centre únicamente en el diseño y se extienda a todos los aspectos de las comunicaciones.

2.2. EL POSICIONAMIENTO

El Posicionamiento es posiblemente uno de los conceptos más manejados en el mundo del management actual y es una base fundamental para todas aquellas organizaciones que pretendan diferenciarse y tener una larga vida.

2.2.1 Concepto

Se llama Posicionamiento¹⁰ a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.

En el proceso de Posicionamiento, no solo cuentan las acciones que desde la empresa se desarrolla, sino que también dependerá de los públicos de interés que afecten la comunicación y de las percepciones del consumidor, así como de las acciones efectuadas por la competencia.

El Posicionamiento así entendido nos lleva a poner en marcha un proceso de análisis tanto interno como externo para conseguir la imagen ideal en la mente del consumidor frente a la competencia.

¹⁰ KOTLER Phillip y KELLER Kevin, "Dirección de Marketing", Prentice-Hall, México, 2006

Debemos tener en cuenta que imagen y posicionamiento no son lo mismo, la diferencia fundamental radica en que la imagen es la percepción los consumidores sobre el producto, mientras que el posicionamiento es la percepción del producto de los consumidores frente a la competencia. Es la competencia el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes. Una marca determinada puede compartir factores o atributos de imagen con otras marcas, pero su posicionamiento en la mente del consumidor siempre será diferente de esas otras marcas.

El Posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta. De allí que el posicionamiento hoy se encuentre estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios.

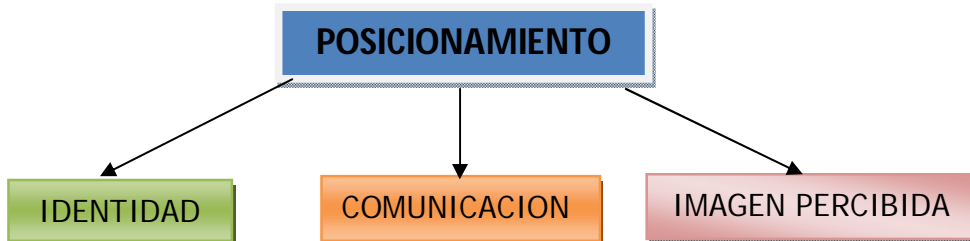
Las estrategias exitosas de posicionamiento se traducen en la adquisición por parte de un producto de una ventaja competitiva¹¹. Las bases más comunes para construir una estrategia de posicionamiento de producto son:

- posicionamiento sobre soluciones, beneficios o necesidades específicas
- posicionamiento sobre el uso determinado de categorías
- posicionamiento sobre ocasiones de uso específicas
- posicionamiento contra otro producto
- posicionamiento a través de disociación por tipo de producto.

¹¹ MEDINA, R. "Diferenciarse no basta, cómo diseñar y activar propuestas de valor", Lid, México. 2010.

2.2.2 Los Tres Pilares Básicos del Posicionamiento

GRÁFICO # 1



Elaborado por: El Autor

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento:

El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que nuestra empresa realmente es. El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo. El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores. Cualquier organización que tenga una intención seria de poner en marcha una estrategia de Posicionamiento, debe tener en cuenta estos tres aspectos.

Respecto a la identidad, será necesario realizar un análisis interno para saber lo que realmente somos. Una vez realizado, intentaremos poner en marcha un proceso de comunicación para intentar transmitirlo a los diversos públicos. Una parte de esta comunicación será controlada, y será tanto interna (con comportamientos de nuestros empleados, nuestra cultura, nuestra misión y visión...) como externa, a través de la promoción. Otra parte, inevitablemente, no será controlada por la organización, sino que quedará en manos de los medios de comunicación y de otros medios y soportes a través de los cuales realizaremos dichas comunicaciones.

2.2.3 El método para fijar el Posicionamiento

El Posicionamiento es un proceso que consta de tres etapas generales¹²:

A. Posicionamiento analítico

En esta primera etapa, se debe fijar exactamente el posicionamiento actual que posee nuestra compañía. Consiste en analizar, de manera interna, nuestra identidad corporativa, examinando nuestra misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que nos dirigimos, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal.

Con el posicionamiento analítico, conseguiremos fijar cuál es nuestro posicionamiento actual con respecto a la competencia y en el contexto en el que competimos, y cuáles son los atributos que debemos potenciar para conseguir un posicionamiento ideal.

Si detallamos un poco más los pasos a seguir en dicho posicionamiento analítico, veremos que a la hora de analizar la identidad corporativa, elaboraríamos lo que académicamente se denominan ideogramas e identigramas, que son representaciones visuales de lo que es hoy en día nuestra identidad y lo que pretendemos que sea (ideograma) y de los atributos a proyectar (identigrama).

Estas dos representaciones están formadas por un conjunto de atributos que, debidamente ponderados, representan el dónde estamos y el dónde queremos estar, así como los respectivos gaps en este proceso. Una vez realizado este análisis, habremos fijado exactamente nuestra identidad.

Ahora resta el analizar la información externa de la competencia, del público objetivo de nuestro contexto y de los atributos más valorados o preferencia ideal. La mejor forma de aproximarnos a esta información es a través de

¹² ARELLANO, R. "Marketing- América Latina". McGraw-Hill, México, 2000.

investigaciones de mercado, las cuales, normalmente comenzarán con el examen de datos secundarios y de fuentes externas e internas, para pasar posteriormente a la obtención de datos primarios mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas, que nos permitan conocer exactamente qué imagen percibida tienen los consumidores de nuestra organización, qué imagen tienen de la competencia y qué posicionamiento sería el ideal.

B. Posicionamiento estratégico

En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha dicho Posicionamiento.

Este proceso, por tanto, comienza con un imagograma o representación visual de la verdadera imagen a transmitir o ideal al que queremos llegar tras la anterior etapa. Una vez representado, se decide el mensaje, los medios y los soportes en los que debemos poner en marcha la comunicación, sabiendo que dicha comunicación es en parte controlada y en parte no lo es porque se produce a través de medios que influyen en el resultado de la misma. Por último, se definen las acciones concretas que se van a realizar para obtener dichos resultados.

C. Control del posicionamiento

Una vez realizado este proceso, es necesario que midamos la eficacia de nuestra comunicación a través del análisis nuevamente de nuestra identidad e imagen percibida. Si es coincidente con nuestros objetivos, nos mantendremos vigilantes y realizaremos trabajo de mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán las medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado.

Por tanto, la estrategia de posicionamiento es algo vivo, ya que la competencia y las percepciones de los consumidores cambian de forma constante, por lo que el trabajo de posicionamiento ha de ser continuo.

2.2.4. Tipos de posicionamiento

En realidad, hay tantos tipos de posicionamiento como permita nuestra imaginación y nuestra capacidad para conocer las preferencias, comportamientos y actitudes de los consumidores. Sin embargo, existen algunos que son bastante comunes y que se suelen manejar con asiduidad¹³:

- **Posicionamiento por atributos:** Es el más clásico. Se trata de conocer bien nuestros atributos y comunicar sobre todo aquél que mejor trabajamos y que más valorado sea por el público.
- **Posicionamiento respecto a la competencia:** Aquí se trata de compararnos con la competencia para que la gente nos sitúe. Este posicionamiento es muy típico de marcas que desean adquirir relevancia en una categoría en la que acaban de entrar como nuevos competidores.
- **Posicionamiento por precio:** En aquellos mercados donde el precio es una variable fundamental, muchas empresas deciden enfocarse a este posicionamiento. Su desventaja es que es frágil y no genera lealtades.
- **Posicionamiento por metas:** Muchas marcas se posicionan como la mejor opción para que el consumidor consiga sus metas.
- **Posicionamiento por comportamiento:** otras compañías se identifican con determinados comportamientos de los consumidores.
- **Posicionamiento por uso:** Muchas empresas posicionan su marca o producto en función del uso que el consumidor da al mismo.

¹³ CALDEVILLA, David. "Manual de Relaciones Publicas". Visionnet. Madrid. 2007.

- **Posicionamiento por beneficios buscados:** Este posicionamiento consiste en averiguar los beneficios buscados por los consumidores en el producto o servicio, e identificarse con el mismo como la mejor forma de conseguir dicho beneficio.
- **Posicionamiento geográfico y demográfico:** Muchas marcas se identifican con variables puramente geográficas como países o demográficas, como productos específicos para determinadas razas, niveles educativos.
- **Posicionamiento por estilo de vida:** Aquí se trata de posicionarse como una marca que se relaciona con determinados estilos de vida.
- **Posicionamiento como líder de categoría:** Es el típico de las marcas creadoras de la categoría, aunque este posicionamiento debe ir acompañado de otros como el estilo de vida o beneficios buscados para ser más permanente.
- **Posicionamiento por calidad:** Al igual que por el precio, podemos distinguir la marca por la calidad del producto.
- **Posicionamiento por combinación:** Muchas marcas se posicionan como las mejores para combinar con otras opciones. Este posicionamiento está surgiendo con fuerza en estos tiempos gracias a la confluencia de sectores y al auge del marketing colaborativo entre organizaciones de mercados complementarios.

2.2.5 Peligros básicos del Posicionamiento

Cuando se pone en marcha este proceso de posicionamiento, es importante saber que podemos enfrentarnos a los siguientes peligros¹⁴:

¹⁴ Ibid. Pág. 231

- **Sobreposicionamiento:** Esto ocurrirá si hemos acotado tanto nuestro posicionamiento que el contexto en el que se mueve nuestra marca ha quedado tan reducido que limita la extensión de la misma a otras categorías.
- **Subposicionamiento:** La marca tiene un posicionamiento indiferenciado del resto de marcas y no destaca.
- **Posicionamiento dudoso:** Los atributos elegidos a comunicar no tienen un reflejo fiel en las características del producto o servicio y el consumidor duda de su veracidad.
- **Posicionamiento confuso:** Se afirman demasiados atributos del producto y ninguno arraiga con fuerza suficiente en la mente del consumidor.

Por último, recordar que el posicionamiento es un proceso que se trabaja de manera constante y a largo plazo, y que es imposible conseguir un posicionamiento coherente y consistente si no se ha implicado a toda la organización en este proceso, si no hay un apoyo claro de la dirección y si no se comunica de forma adecuada a todos los empleados y colaboradores de la compañía.

2. 3 DISEÑO Y MODELOS DE PLANES DE RELACIONES PÚBLICAS

Las campañas de relaciones públicas son los instrumentos que articulan mensajes, medios y técnicas para conseguir los objetivos de relación y comunicación de las organizaciones con sus públicos, para ello utiliza la planificación de las Relaciones Públicas que es un proceso de selección de objetivos, alternativas recursos y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo en las operaciones de una organización determinada. Esta función es parte del proceso administrativo y es imprescindible para garantizar su desarrollo equilibrado. Así como también es un quehacer técnico patrimonio de la oficina de RR.PP y/o de Imagen Institucional pues involucra un ordenamiento racional con criterio de seguridad y previsión que

se traduce a través de los planes, contribuyendo de una manera positiva al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se planifica con el fin de seleccionar las mejores alternativas disponibles y los instrumentos idóneos y así establecer un curso de acción. Conformada por una cadena de decisiones, coordinadas entre sí, con objetivos concretos y accesibles la planeación fija el camino a seguir apoyada en la estrategia operativa.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación, según Stoner¹⁵ hay 2 tipos: estratégica y operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización y la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. En realidad todo Plan sirve para neutralizar los esfuerzos dispersos y los recursos. El especialista estadounidense Dr. Albert Waterston, expresa que la planeación: "Es la manera organizada, consciente y continua, para seleccionar las mejores alternativas y los medios disponibles para lograr determinados objetos o metas específicas"¹⁶.

La planeación es pues la determinación de cursos de acción encaminados a alcanzar los propósitos pre establecidos; responde a la formulación común de: Qué hacer; Cómo hacerlo; Cuándo hacerlo; Quién debe hacerle; Qué medios utilizar para hacerlo...

En la elección de un modelo apropiado para el Plan de Relaciones Públicas, debemos contemplar los componentes naturales de la especialidad, de manera que se articulen en un sentido versátil, simple, dinámico y efectivo.

El Plan de Relaciones Públicas debe enmarcarse en los objetivos generales de la organización y tomarlos como referentes en la formulación de los objetivos

¹⁵ STONER, J. y otros; " Administración". Prentice - Hall Interamericana. México. 1996

¹⁶ WATERSTON, Albert; " Planificación del desarrollo: lecciones de la experiencia." Fondo de Cultura, 2da. Edición. Madrid, España. 1969.

específicos del Plan de RRPP. Finalmente, la organización deberá verificar que todos los planes hechos para cada sector sean congruentes.

2.3.1. Tipos

El Plan de Relaciones Públicas puede ser:

- Plan Transitorio
- Plan Permanente
- Plan Transferencial

El **Plan Transitorio**, se realiza en aquellos casos en que deban alcanzarse resultados inmediatos o un plan corto y conocido. Como ejemplo tenemos una inauguración o una convención. Se usa también frente a una emergencia que exija una actividad definida durante un tiempo relativo por parte de las Relaciones Públicas.

El **Plan Permanente**, comprende la labor delineada para la vigencia del plan, tiene un desarrollo estable y por lo tanto se conocen los recursos que serán necesarios para su realización. En esta categoría se pueden mencionar como ejemplos: La Campaña Anual de Publicidad Institucional, los contactos con los diversos sectores de públicos de influencia para la entidad, las comunicaciones públicas incluyendo las publicaciones estables; la Acción Institucional en general; etc.

El **Plan Transferencial**, por sus resultados u oportunidad, puede pasar de una a otra categoría anteriormente nombrada. Este cambio con base en los resultados obtenidos y las evaluaciones realizadas.

La planeación estructura la acción sobre la base de un conocimiento cabal de la situación y las perspectivas posibles y probables, e inicia el procedimiento de frente a un futuro que puede ser previsto pero al que sólo puede auscultar por medio del pronóstico; vale decir, la gestión de determinar ordenadamente una

serie de efectos que se formalizan hacia el futuro, en busca de resultados con relación a una finalidad, que puede ser social, económica, políticas o consecuentemente cultural.

El Plan nunca debe exceder la medida de las posibilidades reales de la organización, ni desentonar con las finalidades de la misma y mucho menos, con las variables del propio contexto al que está dirigido. Es posible que la acción más comprometida en todo el proceso, sea la de determinar el grado de certeza o las probabilidades que ofrece cada variable.

Hay diversos métodos de planeación sin embargo los distintos modelos no ofrecen en realidad diferencias sustanciales y de una u otra manera disponen de sus mecanismos sobre la base de la investigación o información, la fijación de objetivos, la disposición de los recursos necesarios en tiempo y en forma, la selección de los públicos primarios y el desarrollo de las acciones. Otras funciones complementarias (por ejemplo: el Presupuesto, el Cronograma de las tareas inherentes y el Control o Evaluación) pueden completar convenientemente este proceso.

2.3.2 Etapas.

Las fases principales para llevar a cabo una planeación estratégica para la creación de un programa de relaciones públicas son las siguientes:¹⁷

- a)** Llevar a cabo un diagnóstico situacional que incluya antecedentes, información de la opinión pública, conocimiento de la cultura organizacional, escrutinio pleno de las empresas, toma de decisiones, formulación y trazado de políticas y estrategias.
- b)** Realizar el tratamiento (es una etapa táctica), que incluye la fijación de objetivos y selección de públicos, la búsqueda, desarrollo y selección de alternativas, implementación y ejecución. Realización de calendario de

¹⁷ CALDEVILLA, David. "Manual de Relaciones Publicas" Visionnet. Madrid. 2007

actividades, cronograma y estimación de tiempos. Armado preliminar del plan, así como hacer un inventario de los recursos destinados al presupuesto y el desarrollo de la propuesta de planificación general.

- c) Etapa estructural (o de acción). Se asignan responsabilidades, se delegan funciones, se organiza la difusión institucional y las acciones para hacer conocer el plan. Se estructura la promoción y la publicidad del programa, se fijan los canales de comunicación y se seleccionan los medios.
- d) Etapa de ejecución (evaluación). Se hacen las correcciones necesarias, ajustes, se verifica la planeación, se hace una evaluación final y se exponen los resultados.

Las relaciones públicas están enfocadas al interior y al exterior de una empresa. Para contar con un programa de relaciones públicas eficiente en el exterior, es indispensable que dentro de la organización exista un buen clima organizacional, así como una comunicación efectiva, de ésta forma podrá reflejarse hacia las actividades que se tengan hacia el exterior. Por ejemplo, quienes asisten a un evento, deben sentirse plenamente participados, y las ceremonias que se determinen realizar tendrán que guardar las formalidades que correspondan. El éxito de una reunión; una expresión de afecto del gerente, supervisor, jefe o encargado; un gesto de consideración de la entidad con el cliente o el proveedor y, en general el trato cordial, generan el estrechamiento de vínculos, y afirman, consolidan y afianzan la calidad total del servicio, la satisfacción del cliente en general y la imagen social.

La Planeación de las Relaciones Públicas¹⁸ consiste principalmente en tres etapas sucesivas e interaccionadas que incluyen las siguientes funciones:

A. Etapa Estructural:

- Investigación Preliminar

¹⁸ ROJAS, Octavio. "Relaciones Publicas: la eficacia de la influencia". ESIC, Madrid, 2005. Pág 73

- Diagnóstico de la Situación
- Decisión sobre el Tipo de Plan
- Fijación de Objetivos
- Selección de Públicos

B. Etapa Logística:

- Determinación de Acciones y Medios
- Presupuesto
- Calendarización de Actividades

C. Etapa Estratégica:

- Puesta en Marcha del Plan
- Información – Comunicación
- Control de Gestión (permanente) y Evaluación (periódica)
- Corrección Eventual (para lo cual se reinicia todo el ciclo)

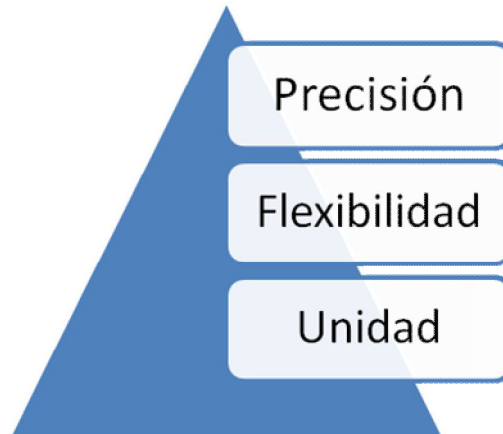
Estas fases detallándolas nos puede servir de base para el siguiente esquema:

- Analizar la situación de la empresa y del entorno.
- Identificación de los públicos y posicionamiento analítico.
- Investigación
- Determinar las oportunidades y los problemas en ítems de imagen
- Fijar los objetivos de imagen según públicos (imagogramas).
- Desarrolla el plan estratégico de comunicación e imagen.
- Revisión por rechazo la dirección
- Planificación
- Aceptación
- Desarrollar un sistema de control (eficacia de la comunicación para la imagen).
- Ejecución Ejecutar el plan controlar el resultado Evaluación

Lo importante de la planeación es su cumplimiento secuencial.

2.3.3 Principios básicos de la Planificación:

Gráfico # 2



Elaborado por: El autor

- **Precisión.** Definir con claridad y sin ambigüedades, que es lo que se quiere, como lo vamos a hacer, quienes lo van a hacer, con que se va hacer y en qué tiempo.
- **Flexibilidad.** Todo proceso de planificación debe prever en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir, incluso se deben precisar acciones de contingencia.
- **Unidad:** Todas las acciones y funciones deben estar coordinadas e integradas de tal modo que en realidad se pueda decir que existe un solo plan general.

2.3.4. Coordinación operativa

Los principales aspectos que demandan la atención en la "Coordinación Operativa" son:

- El uso simultáneo de MEDIOS LOGÍSTICOS

- La disposición PRESUPUESTARIA según las previsiones en Tiempo y Forma.
- La disposición de los RECURSOS HUMANOS para la adecuada atención de los planes en funcionamiento.
- La posibilidad de usar ALTERNATIVAS frente a situaciones especiales y superposiciones en acción.

2.3.5. Estado Crítico:

Surge en el control de Gestión o en la Evaluación periódica del Plan, permitiendo así la posibilidad de corrección en las líneas de acción del curso previsto.

2.3.6. Pronóstico:

Como tal, el Pronóstico significa la señal por la que se conjetura una cosa o situación futura. Si el futuro pudiera ser previsto con exactitud o si se pudiera trabajar sobre condiciones estáticas, la planeación resultaría sencilla. En la práctica el Pronóstico debe ser un elemento manejado con seriedad. No es una predicción con la que algunas personas tratan de demostrar su experiencia. Es una propuesta apoyada por datos concretos y comparativos que permiten apreciar una determinada situación futura.

Expresado de otra forma, el pronóstico es una estimación de las condiciones futuras y no escapa a posibles errores ya que siempre se refiere a un tiempo concretamente desconocido y probabilidades que conllevan un alto grado de subjetividad e incertidumbre.

2.3.7. La delegación de tareas y de objetivos

Son dos formas indicativas de la destreza y la experiencia de la conducción, siempre refiriéndonos al proceso sistemático de la planeación. En la Delegación de Tareas, el superior conduce delegando a sus subordinados la autoridad para realizar determinado trabajo especificado en el modelo o sistema que se está desarrollando. Los subordinados en este caso, si bien son responsables de cumplir

con eficiencia y eficacia las tareas encomendadas según los procedimientos estipulados. Se manifiesta una supervisión general por parte del superior y si la 'performance' y resultados parciales no resultaren satisfactorios, según los niveles previstos en el Plan, el conductor deberá proceder a modificar las asignaciones de tareas, tratando que el reajuste operativo no provoque problemas traumáticos en el curso general de la planificación.

Por su parte en la delegación de objetivos (aunque esta no sea una denominación plenamente adecuada), se delega al subordinado una cierta libertad de procedimiento, responsabilizándolo asimismo por el logro de los resultados estipulados en los objetivos planteados en el Plan. El subordinado debe ocuparse por establecer cuando debe modificarse el procedimiento - si tuviere lugar - y para ello debe contar con toda la información necesaria sobre lo que se propone y con la anuencia del superior para proceder en consecuencia.

Evidentemente en este segundo caso, el grupo de trabajo debe ofrecer una alta capacidad y experiencia profesional y un dominio cabal de la tarea, compartiendo con la conducción las responsabilidades inherentes. El Planeamiento entonces, está condicionado por el tipo de conducción y su acierto en la asignación de responsabilidades. En la "Delegación de Tareas" habrá sin duda una centralización del trabajo, por su parte en la Delegación de Objetivos" primará una descentralización en la labor.

2.3.8. Las Políticas y la Planeación

Las políticas¹⁹ proceden de las decisiones superiores, luego derivan para su cumplimiento a todos los niveles de la organización o en ciertos casos destinadas a las funciones específicas de un sector (políticas de venta, de compras, de producción, de Relaciones Públicas, etc.)

¹⁹ CUTLIP Scott M y otros. "Manual de Relaciones Públicas eficaces". Gestión 2000. Barcelona. 2006

Las políticas tienen relación directa con los objetivos fijados por la entidad, estableciendo las formas que en cada caso se establecen para ordenar adecuadamente las realizaciones sectoriales. De acuerdo con los estilos avanzados en el gerenciamiento de empresas, la fijación de políticas alcanza en general y sectorialmente a la gestión que deben cumplir las RRPP sobre todo en cuanto hace a la política institucional.

Por su parte, el planeamiento como función ejecutiva de las RRPP también debe responder a las políticas que la entidad establezca; compatibilizando estas con los propios objetivos de planes, programas, campañas y proyectos.

El Plan de Relaciones Públicas debe enmarcarse en los objetivos generales de la organización y tomarlos como referentes en la formulación de los objetivos específicos del Plan de RRPP. Finalmente, la organización deberá verificar que todos los planes hechos para cada sector sean congruentes.

2.3.9. Instrumentos de la planificación:

- **El Plan.** Es el instrumento de la planificación que comprende una estructura de operaciones a realizarse de manera ordenada y coherente. Asimismo debe ser coordinada e implementada con los recursos disponibles. Los planes se caracterizan según los criterios de importancia, duración o área de actividad.
- **El Presupuesto.** Es el documento que debe presentar el jefe de RR.PP, para año calendario donde se especifica por partidas genéricas los gastos que debe tener la jefatura de RRPP en el año correspondiente.
- **El Flujo de Caja.** Es un instrumento que se usa para seguir el flujo de dinero, de periodo en periodo, de modo que a cada momento se tenga una imagen exacta de las necesidades y existencias de liquidez.

- **Diagrama de procesos.** Son representaciones esquemáticas de todas las fases y pasos que componen un proceso de producción o una actividad cualquiera. Permite apreciar las operaciones que componen un proceso, su secuencia y sus interrelaciones.
- **Diagrama de Gantt:** Tiene por objeto seguir el desarrollo de un conjunto de actividades señaladas en el plan a cumplirse en determinado tiempo (responsable, actividades y cronograma). Permite relacionar las actividades con los objetivos y en precisar a los responsables de su ejecución.

2.3.10. Partes de un Plan de Relaciones Públicas:

Todo plan de RRPP debe contener tres partes, todas ellas intrínsecamente relacionadas entre sí:²⁰

- Análisis Situacional
- Investigación, y
- Plan Operativo.

2.3.10.1 El Análisis Situacional

Es un estudio de la situación actual en la que se hallan los elementos componentes de la actividad de RR.PP.²¹ y de su repercusión en las actividades públicas de una organización determinada. El objetivo principal de todo análisis situacional es lograr una comprensión real y exigente de las actividades de RR.PP de una organización así como del ambiente interno y externo en el que le toca desenvolverse. Es una especie de auscultamiento (tomada de pulso) a las actividades de RR.PP. debiendo tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

²⁰ ROJAS, Octavio. "Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia". ESIC, Madrid, 2005.

²¹ XIFRA, Jordi. "Técnicas de las Relaciones Públicas". EUOC, Barcelona, 2007.

- Cómo esta relacionándose la organización con sus públicos; nivel de rechazo y/o aceptación, como se prevé que estará en el futuro.
- Revisión y evaluación de los objetivos y finalidades de las RR.PP, cómo se están cumpliendo y que cambios se prevén.
- Que necesidades existen en nuestra relación con los públicos y cuales se prevén que aparezcan en el futuro.
- Qué problemas existen con el público, posible evolución, incidencia en la organización y que problemas se prevén que aparezcan en el futuro.
- Cuáles son las causas de los problemas considerados.
- Priorización de problemas y necesidades.

En resumen el análisis situacional nos ayuda a contestar tres interrogantes:

- ¿Cómo nos encontramos?
- ¿Qué ventajas tenemos?
- ¿Qué desventajas tenemos?

El análisis situacional se realiza de manera práctica siguiendo un procedimiento de tres pasos:

- Presentar las variables o elementos de RR.PP objeto de análisis.
- Precisar y consignar sus ventajas.
- Reconocer y señalar sus desventajas

Estas actividades pueden ser realizadas por los integrantes de la misma oficina de RRPP de una organización o a través de una empresa exterior, especialista en RRPP., estos últimos suelen traer la objetividad que muchos profesionales de una determinada organización pierde.

2.3.10.2 Plan Operativo de Relaciones Públicas

El plan operativo de RR.PP²² es un documento orientador en el que se establecen detallada y ordenadamente el conjunto de actividades a realizarse con criterio de racionalidad y eficiencia en el proceso de lograr el cumplimiento satisfactorio de los objetivos de RR.PP. trazados por la organización que representamos.

Un plan operativo es la disposición general de las tareas a cumplirse para crear y mantener un clima de confianza y simpatía en la organización y en torno a ella. Involucra el cumplimiento de una serie de acciones para cada una de las siguientes variables.

A. La Situación Problemática

Es la posición, lugar o condición en que se encuentra un fenómeno, hecho u objeto que se identifica, en los públicos. En esta parte se consigna el fenómeno que consideramos difícil de resolver y que por tanto necesita de una serie de acciones para lograr su solución, neutralización o erradicación. Su planteamiento debe consignar cual es la situación problemática que se desea abordar y sobre todo sustentar dicha elección.

B. La Táctica

Una táctica es una idea, cuando se busca una táctica se está buscando una idea ligada al campo de las comunicaciones. Para tener posibilidades de éxito la táctica debe tener un ángulo competitivo en relación a las actitudes, criterios y posiciones que asumen los públicos. En su planteamiento se debe precisar la táctica elegida y el sustento de dicha elección.

²² CUTLIP Scott M y otros. "Manual de Relaciones Públicas eficaces". Gestión 2000. Barcelona. 2006

C. La Estrategia

La Estrategia es una dirección coherente de RR.PP. en el sentido de que facilita el desplazamiento de la táctica seleccionada por cada una de las variables de las RR.PP. hasta lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Operativo de Relaciones Públicas.

Recordaremos que si la táctica es un clavo la estrategia es, entonces, un martillo. Ambos se complementan. Elegir la estrategia y sustentar su elección. (Defensiva, Ofensiva, Flanqueo y guerrilla) es una de las tareas más importantes de las actividades de RR.PP de una organización.

D. Los objetivos

Una vez diseñada la táctica y la estrategia nos toca fijar los objetivos a cumplirse en el plan de RR.PP. Los objetivos constituyen las metas de una organización, hacia los cuales deben dirigirse los intentos de RR.PP. de sus miembros; establecen la razón y la justificación de la existencia de una organización. Identificamos dos tipos de objetivos Generales y Específicos.

E. Las variables de las RR.PP.

Esta parte del plan operativo de RR.PP. involucra establecer acciones para cada variable de las RR.PP. pero desde el punto de vista de la táctica seleccionada. Las variables que constituyen la parte medular de las RRPP como herramienta de gestión organizacional y que son objeto del análisis situacional lo integran los siguientes elementos:

- **El Público**
 - Tipo de público (interno o externo)
 - Características del público
 - Relaciones del público (armoniosas o conflictivas)

- Líderes de opinión.

- **La Imagen Institucional**

- La organización (Institución)
- El Posicionamiento
- Las actitudes (favorables o desfavorables)
- Las motivaciones (Estímulos)

- **Relaciones Públicas**

- Publicidad
- Propaganda
- Medios de publicidad

- **Relaciones Públicas (actividades)**

- El Público
- La imagen Institucional
- Las Relaciones Públicas

F. Cronograma

El cronograma es un diagrama que expresa las relaciones de una actividad determinada con el tiempo en que debe de ser ejecutada, consignando el nombre de los responsables de dicha actividad. (Actividades, fechas y responsables). Permite poner orden y cuantificar las tareas a realizarse, sin él caeríamos en el anarquismo.

G. Presupuesto

El presupuesto es el proceso a través del cual se elabora, expresa, aprueba y coordina la ejecución y evaluación de un programa anual de trabajo de una

determinada organización pública o privada que implica transacciones financieras para el período presupuestario, que generalmente es de un año.

Recordemos que las buenas intenciones, en las relaciones públicas no sirven de nada si no hay dinero de por medio, el dinero y las ideas se complementan armoniosamente.

H. Evaluación

La Evaluación o control es simplemente el análisis de lo real, de lo que va aconteciendo, lo cual se contrasta con lo planificado, para conocer que desviaciones existen, determinar las causas que han motivado dichas desviaciones y en consecuencia que soluciones se pueden aplicar. Es un término de comparación entre lo que la planificación ha previsto y lo que los miembros de la organización están ejecutando.

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La Investigación de Mercado en la presente tesis se constituye en una potente herramienta, que nos permitirá obtener la información necesaria tanto de la empresa en sí, como del mercado de forma sistemática y objetiva; para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas dentro del campo de las Relaciones Públicas.

Por lo tanto, nos vemos en la necesidad de saber en qué consiste la Investigación de Mercado, es así que la American Marketing Association (AMA) la define como:

“La investigación comercial es la función que pone en contacto al consumidor, cliente o público en general con el profesional de Marketing a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas comerciales; para generar, adaptar, y evaluar las acciones comerciales; para controlar su desarrollo y fomenta el conocimiento del marketing como un proceso. La investigación comercial especifica la información necesaria para tratar esos problemas, diseña el método de obtención

de información, dirige y lleva a cabo el proceso de obtención de datos, analiza los resultados y comunica a los interesados”²³

Para autores como Richard L. Sandhusen²⁴, la investigación de mercados es una recopilación sistemática que registra, analiza y distribuye datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia.

Es decir, la investigación de mercados proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa que requieren un análisis cuidadoso de los hechos.

Cuando las soluciones alternativas de los problemas de marketing, publicidad y Relaciones Públicas son complejas, la toma de decisiones sin su auxilio es peligrosa. Dentro de este contexto la investigación de mercados proporciona al directivo conocimientos válidos sobre cómo tener los productos en el lugar, momento y precio adecuados. No garantiza soluciones correctas pero reduce considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones.

Básicamente contribuye al aumento del beneficio empresarial pues:

- Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
- Perfecciona los métodos de promoción.
- Hace por una parte más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra reduce el coste de ventas.
- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.
- Estimula al personal, al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados. ²⁵

²³ FERNÁNDEZ, Ángel; “Investigación y Técnicas de Mercado”. Esic Editorial, Madrid, España. 2004. Pág.19

²⁴ SANDHUSEN, Richard L., “Mercadotecnia”. Editorial Continental, México, 2002. Pág. 199.

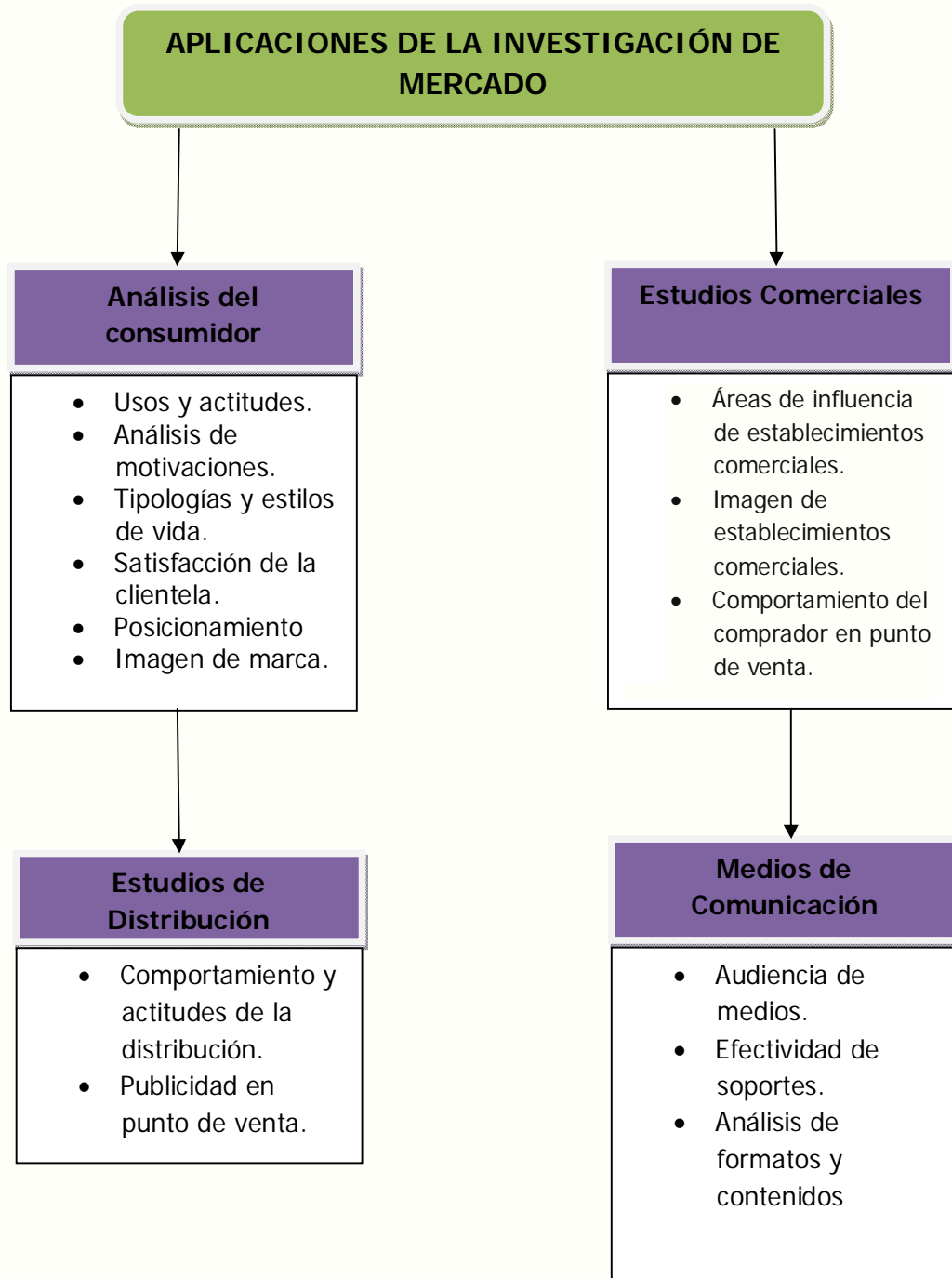
²⁵ *Ibid.*

2.4.1 Aplicaciones

La investigación de mercado es considerada de gran importancia estratégica porque permite identificar conocer los segmentos del mercado, seleccionar los más claves y aplicar planes de marketing mejor orientados. Así como también, investigar la capacidad de los medios de comunicación para lograr la penetración y el cubrimiento del mensaje publicitario, según las necesidades de la gerencia y el costo de transmisión.

Si esquematizamos las aplicaciones que tiene para el presente trabajo, se detectan las siguientes utilidades:

GRAFICO # 3



Elaborado por: El Autor

2.4.2 Técnicas de Investigación

La investigación de mercado utiliza varias técnicas:

- De tipo exploratorio: donde se usan las sesiones de grupos y las entrevistas de profundidad, como punto de partida.
- Los estudios concluyentes que utilizan la técnica de las encuestas, que permiten obtener conclusiones objetivas y facilitan la labor del investigador, mediante el análisis multidimensional, los mapas perceptuales, el análisis de conglomerados y el detector automático de interacción.
- Prueba Centralizada
Se efectúa en sitios preseleccionados (centros comerciales, supermercados, oficinas, etc.)²⁶

Por lo tanto, para llevar a cabo la investigación de campo para el presente Plan de Relaciones Públicas, tomaremos contacto directamente con clientes y consumidores potenciales, empleando el método de la encuesta, como lo veremos en capítulos posteriores.

La entrevista personal ofrece la ventaja de poder hacer el máximo número de preguntas, el entrevistador puede indagar o hacer pregunta de seguimiento, se da la posibilidad de mostrar el producto o de usar visuales, el entrevistador puede registrar las observaciones que él o ella hacen; y es más alta la tasa de cumplimiento de las preguntas y entrevistas. Las desventajas son el costo, el tiempo y la parcialidad de entrevistas.

2.4.3 Proceso de Investigación de Mercadotecnia

Para poder realizar efectivamente un proceso de investigación, es esencial anticipar los nueve pasos del proceso.

²⁶ SANDHUSEN, Richard L., "Mercadotecnia". Editorial Continental, México, 2002. Pág. 201

2.4.3.1 Etapas del Proceso de Investigación.²⁷

A. Establecer la necesidad de información

El primer paso de la investigación es, sin lugar a dudas, establecer la necesidad que existe para elaborar la información de la investigación de mercados. El investigador debe entender, claramente, la razón por la cual se necesita la información. Se debe establecer la necesidad de determinada información sobre la investigación, es una de las fases críticas y difíciles del proceso de investigación.

B. Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información.

Los objetivos de investigación responden a la pregunta "¿Por qué se está llevando a cabo este proyecto?" Comúnmente se establecen por escrito. Las necesidades de información deben responder a la pregunta "¿Por qué se necesita una información específica para poder lograr los objetivos?" Puede considerarse como una enumeración detallada de los objetivos de la investigación.

C. Determinar las fuentes de datos

El siguiente paso es determinar si los datos pueden conseguirse actualizados de las fuentes internas o externas de la organización. Si los datos pueden conseguirse de fuentes internas o externas, el siguiente paso será recopilar nuevos datos.

D. Desarrollar las formas para recopilar los datos

El contenido del formato en que se recopilen los datos dependerá de que los datos se recopilen por medio de entrevistas o de la observación. El proceso mediante el cual se desarrollan los formatos para recopilación de

²⁷ MALHOTRA, Naresh K., "Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado", Pearson, Educación. S.A., México, Pág. 71-100.

datos, por medio de entrevistas, es más complejo; la redacción de las preguntas, la secuencia de las preguntas, la utilización de preguntas directas en contra-posición a las indirectas y el formato en general del cuestionario son muy importantes.

E. Diseñar la muestra

El primer asunto que debe tenerse en cuenta, al diseñar la muestra, es el de determinar quién o qué es lo que se va a incluir en la misma. Se necesita una definición clara sobre la población de la que se va a tomar la muestra. El siguiente paso concierne al método que se utilizó para seleccionar la muestra. Estos métodos pueden clasificarse de acuerdo con su procedimiento, esto es respecto a si él es probabilístico o no probabilístico. Con métodos probabilísticos, cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser elegido para la muestra. Los no probabilísticos incluyen un muestreo aleatorio-simple, un muestreo en grupo y un muestreo estratificado. El tercer asunto se refiere al tamaño de la muestra. El tamaño apropiado de la muestra depende de muchas consideraciones. Estas oscilan desde formulas estadísticas precisas para determinar el tamaño de la muestra, hasta consideraciones generales relacionadas con el costo, el valor y la exactitud de la información necesaria, para la toma de decisiones.

F. Recopilar los datos

El proceso de recopilación de datos es crítico ya que, generalmente, comprende una proporción grande del presupuesto destinado a la investigación y una gran porción del error total, en los resultados de la investigación. La selección, el entrenamiento y el control de los entrevistadores son esenciales, en los estudios efectivos de investigación de mercados.

G. Procesar los datos

Una vez que se han registrado los datos, comienza su procesamiento. Esto incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende el repaso de los formatos en los cuales se han recopilado los datos en relación con la legibilidad, la consistencia y su inclusión total. La codificación abarca de categorías por respuestas o grupos de respuestas, con el fin de que puedan utilizarse numerales para representar las categorías

H. Analizar los datos

Hay tres formas de análisis: el univariado, el bivariado y el multivariado. EL variado se refiere al examen de cada una de las variables, por separado. El objetivo es lograr una descripción más concienzuda del grupo de datos. EL bivariado se refiere a la relación que existe entre dos variables, mientras que el análisis multivariado comprende el análisis simultáneo de tres o más variables. El objetivo del análisis bivariado y el multivariado es primordialmente explicativo.

I. Presentar los resultados de la investigación

Los resultados de la investigación se dan a conocer al gerente, mediante un informe por escrito y una presentación oral. El resultado debe presentarse en un formato sencillo y enfocado hacia las necesidades de información de la situación de decisión.

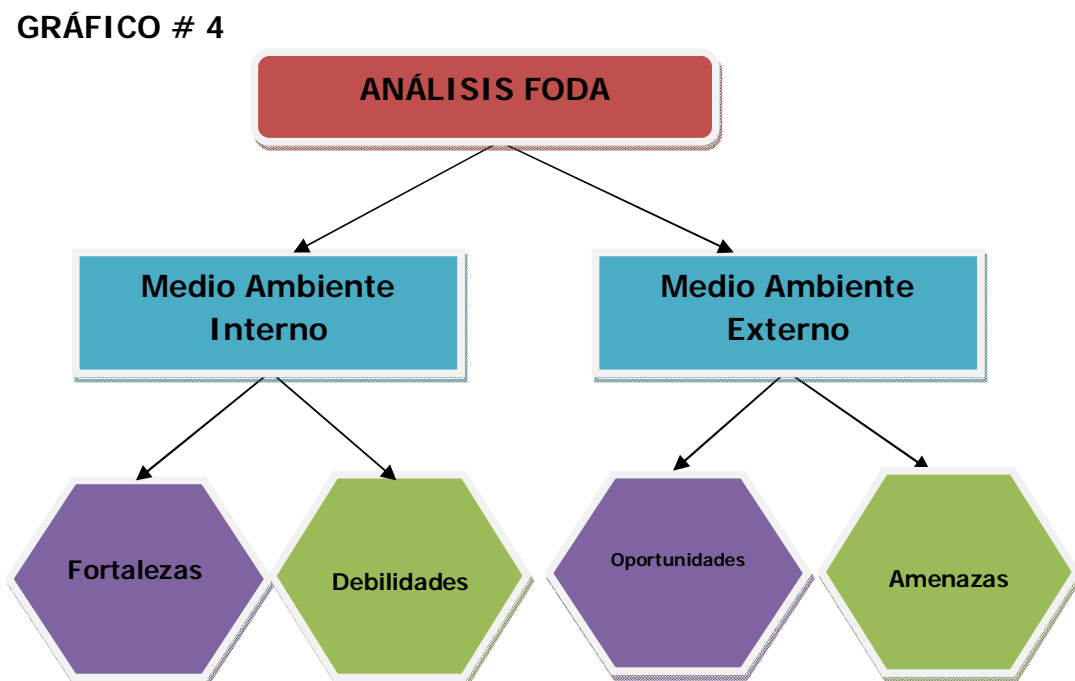
2.5 EL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los elementos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, (Análisis FODA), se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

Además, este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. En todas ellas, trata de identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la empresa.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa:



Elaborado por: El Autor

2.5.1 El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.

Corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades de su negocio, aspectos en los cuales se tiene algún grado de control.

Por lo tanto, se debe analizar áreas como:

- **Análisis de Recursos**
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades**
Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- **Análisis de Riesgos**
Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio**
La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

2.5.1.1 Fortalezas

“Fortalezas o “Puntos Fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos”.²⁸

Por lo tanto, las fortalezas se definen como la parte positiva de la empresa de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás empresas, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de

²⁸ BORELLO, Antonio, “Plan de Negocios”. Marketing Publishing Center. Ediciones Díaz Santos. Madrid España. 1994. pág. 158.

diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área de la compañía.

2.5.1.1.1 Clasificación

Al evaluar las fortalezas de una organización se pueden clasificar así:

a) Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

b) Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

c) Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.²⁹

²⁹ "Análisis FODA", deGuate. com, Internet.
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>, 11-07-2011

2.5.1.2 Debilidades

“Debilidades o “Puntos Débiles” son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos”.³⁰

La principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

Al evaluar las debilidades de la organización, hay que tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

2.5.2 El Medio Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas.

En el análisis del medio ambiente externo, (amenazas y oportunidades) se deben considerar muchos factores: económicos, sociales, legislativos, políticos; factores demográficos; factores del producto o tecnológicos, mercados y competencia, proveedores, canales de distribución, clientes y otros.

2.5.2.1 Oportunidades

“Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer al logro de sus objetivos”³¹. Se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños.

La importancia de revisar las oportunidades, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una visión clara de lo que el exterior

³⁰ BORELLO, Antonio, “Plan de Negocios”, Marketing Publishing Center. Ediciones Díaz Santos. Madrid España. 1994. pág. 159.

³¹ Ibid.

nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

2.5.2.2 Amenazas

“Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos”³². Están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales, (como los impuestos). Es así, que debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas.

Pero debemos tener en cuenta, que en ocasiones las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones.

En conclusión, este análisis nos permite delinear el alcance de la empresa y determinar el accionar de los programas internos, así como, evaluar la conveniencia de que sean modificados de acuerdo a las nuevas necesidades sociales, económicas, políticas y culturales que demanda nuestro país, que cada día se encuentra más inmerso en los procesos de globalización y sustentabilidad.

Hay que acotar que el análisis de cada elemento es situacional, es decir, para decidir si nos beneficia o nos perjudica, se debe tener en cuenta que poseemos una Misión, una Visión (aunque sea propuesta) y ciertos objetivos ya dados que debemos cubrir como empresa y que en el momento de análisis se debe de dar

³² Ibid.

ese sentido de temporalidad, es decir, no siempre una amenaza será una amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

2.5.3 Posibles estrategias basadas en el Análisis FODA³³

En base al **Análisis FODA**, se pueden plantear cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas, enfocadas sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

2.6.3.1 La Estrategia Mini-Mini. Debilidades –vs- Amenazas (DA)

Una empresa que estuviera en una situación sólo con amenazas externas y con debilidades internas, tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación, pero existen otras alternativas. Por lo tanto, el objetivo de la estrategia **DA** es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Por ejemplo, una empresa en este escenario, podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas. Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

2.5.3.2 La Estrategia Mini-Maxi. Debilidades –vs-Oportunidades (DO)

Una empresa podría identificar ventajas en el medio ambiente externo como ciertas oportunidades que se dan en el mercado, pero no puede aprovecharlas

³³ INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. BUREAU FOR EMPLOYERS' ACTIVITIES; "Estrategia", Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. Suiza. 2005.

debido a sus debilidades organizacionales, por lo que intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Por ejemplo: al servicio mecánico de Autobahn, por época de vacaciones, la mayoría de las personas requieren hacer un chequeo de mantenimiento de sus vehículos para salir de viaje, pero la capacidad de los talleres es insuficiente.

Una estrategia posible sería, hacer convenios con otros servicios técnicos de la misma marca y a la vez, empezar a ampliar las instalaciones para la siguiente temporada. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

2.5.3.3 La Estrategia Maxi-Mini. Fortalezas –vs-Amenazas (FA)

El objetivo de la estrategia **FA** es maximizar las fortalezas mientras se minimizan las amenazas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una empresa sólida tenga que dedicarse a buscar en el medio ambiente externo amenazas para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción para neutralizar las amenazas.

2.5.3.4 La Estrategia Maxi-Maxi. Fortalezas –vs-Oportunidades (FO)

Esta estrategia se centra en maximizar las fortalezas de una empresa así como también sus oportunidades, es decir, utilizan sus recursos para aprovechar las oportunidades del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, una empresa o institución con su prestigio ampliamente reconocido, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa.

Las instituciones o empresas exitosas, siempre harán lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades, aunque en ocasiones deban usar alguna de las tres estrategias antes mencionadas.

En conclusión, las debilidades hay que sobreponerlas y convertirlas en fortalezas, así como también enfocarse en las oportunidades para enfrentar las Amenazas.

2.6 LOS CONCESIONARIOS

Según Meyer, H. define las franquicias³⁴, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual se una compañía matriz (concedente) le otorga a una pequeña compañía o a un individuo (concesionario) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Lo dicho anteriormente, nos permite resumir de forma simple, que un concedente tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un concesionario; conociendo esto como licencia de producto.

En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador.

El espectacular crecimiento de los concesionarios representa el rápido incremento de dos tendencias: La prisa de los individuos por llegar a ser sus propios jefes y la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.

Meyer, H. y Kohns, S. establecen que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias se llama seguido del contrato y puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad; donde la mayoría de los acuerdos son por veinte años.

Al contrario Kennedy, sostiene que las concesiones es un privilegio otorgado por un organismo gubernamental a un individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle o una carretera, o el

³⁴ MEYER, Warren, y otros, "Marketing: ventas al por menor para empleados, gerentes y empresarios".CO. McGraw-Hill. Bogotá. 1992.

espacio por encima o por debajo de la calle o carretera. La franquicia puede ser por un término fijo de años, por un período indeterminado o a perpetuidad.

Según Phillips Kothler en su libro "Dirección de la Mercadotecnia"³⁵ establece como concepto de franquicia o concesionamiento como un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

A continuación se presentará lo que recibe el concesionario en retorno por la franquicia:

- Un derecho de franquicia. Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién les concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.
- Una regalía. Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.
- Un derecho de publicidad. Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.
- Las ganancias por venta de equipos, provisiones o servicios o productos terminados al concesionario.

En vista de lo antes citado se tendría que aclarar que no todos los concesionarios salen ganando, debido a que las franquicias están sujetas a la suerte de la economía en la que gravitan. Si una economía crece, también las franquicias crecerán, en caso contrario; cuando la economía de un país o de una región no se desarrolla, tampoco lo podrán hacer las franquicias. Pero sí se comparan con otros negocios pequeños, la posibilidad de sobrevivir son mejores en el caso de las concesiones, debido que muchas cifras muestran que alrededor de un 5% del total

³⁵ KOTLER, Phillip y Keller Kevin; "Dirección de Marketing". Prentice-Hall, México. 2006

de las franquicias se descontinúan cada cinco años, comparado con 50% de negocios nuevos independientes.

2.6.1 Ventajas Del Concesionamiento

De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la Concesionaria tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

- **Reputación:** Es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.
- **Capital de trabajo:** Cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el concesionario puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.
- **Experiencia:** El consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
- **Asistencia gerencial:** El propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.
- **Utilidades:** Al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.
- **Motivación:** debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

2.6.2 Ventajas del Concesionario

Las motivaciones del concesionario para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- A.** Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- B.** Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
- C.** Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- D.** Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
- E.** Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- F.** Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
- G.** Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

2.6.3 Ventajas para el Concesionario

La motivación del concesionario principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

- A.** Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital
- B.** Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- C.** Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena concesionada.
- D.** Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
- E.** Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- F.** Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- G.** Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- H.** Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- I.** Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- La voluntad de trabajar solidariamente.
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la concesión es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare «concesionario» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

2.6.4 Desventajas de las Concesiones

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

- A. Derechos:** Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- B. Menos independencia:** Debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.
- C. Estandarización:** Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- D. Lentitud:** Debido al tamaño, un concesionario puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
- E. Cancelación:** Es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.
- F. El control:** El franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.
- G. El competidor:** Si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

2.7 LA COMPETENCIA

Se conoce como competencia³⁶ al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de nuestra empresa o producen bienes "sustituyes"(que sustituyen en el consumo a nuestros productos).

Lo normal no es que la empresa se encuentre sola en el mercado, sino que tenga que competir con otras empresas que tratan de satisfacer las mismas funciones básicas de un mismo grupo de consumidores. Es necesaria no solo la orientación hacia el cliente, sino que nuestra oferta hacia los clientes sea más eficaz que la de nuestros competidores. Sin embargo, la competencia en un mercado no se limita a las empresas rivales, como veremos enseguida.

Las diversas fuerzas competidoras son:

a. La competencia directa. Son las empresas que actúan dentro del mismo sector y tratan de satisfacer las necesidades de los mismos grupos de clientes. Es importante conocer la rivalidad del sector, es decir, cuando uno o más competidores tratan de mejorar su cuota de mercado. La intensidad de la competencia aumenta cuando:

- El número de empresas es elevado dentro del sector.
- El grado de concentración es bajo (número de empresas y tamaño de las mismas).
- El crecimiento del mercado es lento.
- Los costes fijos y los costes de almacenamiento son elevados.
- El grado de diferenciación del producto es bajo.

³⁶ PORTER, Michael, "Ser competitivo", Deusto, Barcelona, 2009.

- El nivel de capacidad es muy alto (excedentes).
- Las estrategias adoptadas por las empresas conducen a un enfrentamiento continuo y violento entre ellas.
- La existencia de barreras de salida son altas.

b. Los competidores potenciales. Es el riesgo que supone la entrada de nuevos competidores, lo cual ejerce una fuerte influencia sobre la intensidad de la competencia (deseo de vender sus productos).

El riesgo de entrada de nuevos competidores debe ser evaluado. Cuando las barreras de entrada son altas y las medidas de represalia son contundentes la amenaza de nuevos ingresos disminuye.

Según Porter³⁷ las barreras de entrada son:

- Las economías de escala.
- La diferenciación del producto.
- Las necesidades de capital.
- El coste de transferencia.
- El acceso a los canales de distribución.
- Desventajas de costes que no provienen de las economías de escala.
- La política gubernamental.

c. Los productos sustitutos. El peligro de la sustitución para el sector proviene de aquellos otros productos que, a través de distintas tecnologías, atienden la misma función básica para el mismo grupo de compradores.

La amenaza de los productos sustitutos se centra fundamentalmente en la relación calidad-precio.

³⁷ Ibid.

d. El poder de negociación de los proveedores y de los clientes. La empresa se encuentra en una posición intermedia entre los proveedores y los clientes. Estos ejercen una presión sobre el margen de la empresa, limitando así su rentabilidad. La empresa actúa frente a uno como proveedor y frente al otro como cliente.

El poder de negociación está determinado por una serie de criterios, que son:

- La concentración relativa de cada grupo.
- La diferenciación del producto.
- El coste de transferencia.
- La calidad relacionada.
- El reparto del valor añadido.
- La concentración de los intercambios.

El análisis de la competencia consiste en el estudio y análisis de nuestros competidores, para que posteriormente, en base a dicho análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias³⁸ que nos permitan competir adecuadamente con ellos.

La importancia del análisis de la competencia radica en que al contar con determinada información de nuestros competidores, podemos sacar provecho de ella y utilizarla a favor nuestro, por ejemplo, podemos aprovechar sus falencias o puntos débiles, tomar como referencias sus estrategias que mejores resultados les estén dando, o podemos tomar nuestras precauciones al conocer de una futura estrategia que están por aplicar.

En primer lugar debemos recopilar toda información relevante sobre nuestros competidores, ya sean negocios que vendan productos similares al nuestro (competidores directos) o negocios que vendan productos sustitutos al nuestro (competidores indirectos).

³⁸ CARRIÓN, Juan, "De la estrategia a la acción", ESIC, Madrid, 2007.

Podemos, por ejemplo, recopilar información³⁹ sobre:

- cuántos son nuestros competidores.
- cuáles son los líderes o los principales.
- donde están ubicados.
- cuáles son sus mercados.
- cuáles son sus principales estrategias.
- que materiales o insumos usan para sus productos.
- cuáles son sus precios.
- cuál es su experiencia en el mercado.
- cuál es su capacidad.
- cuáles son sus medios publicitarios.
- cuáles son sus canales de venta.
- cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Y, una vez recopilada la información, pasamos a analizarla y, posteriormente, a tomar decisiones o diseñar estrategias, por ejemplo, podemos optar por:

- reducir nuestros precios, si, por ejemplo, hemos descubierto que no son productores y que no pueden mantener sus precios bajos.
- apuntar hacia un determinado mercado, si, por ejemplo, descubrimos que dicho mercado no está siendo tomado en cuenta por ellos a pesar de ser atractivo.
- evitar apuntar a un determinado mercado, si, por ejemplo, notamos que en él no les está yendo bien, y no sabemos exactamente la causa de ello.
- darle más atención al diseño de nuestros productos, si, por ejemplo, descubrimos que esa es una de sus debilidades.
- evitar alguna estrategia que estén usando, si notamos que ellos aún la usan a pesar de que no les está dando buenos resultados.

³⁹ Ibid.

- tomar como referencia sus estrategias de publicidad, si notamos que les están dando buenos resultados.

Podemos señalar que el análisis de la competencia no debe ser una tarea que se realice una sola vez, y que luego nos olvidemos de ello (algo que suele suceder al iniciar un nuevo negocio), sino que debe ser una tarea que realicemos permanentemente, en todo momento; siempre debemos estar atentos a los movimientos, decisiones o estrategias que realice nuestra competencia, a sus nuevos productos, a sus nuevos puntos de ventas, a sus nuevos mercados, etc., y, a la vez, siempre tratando de preveer estos movimientos, decisiones o estrategias; siempre tratando de adelantarnos a ello.

2.8 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. El concepto de servicio al cliente es a menudo confundido con el de satisfacción del cliente, que es un concepto más amplio, ya que incluyen todos los elementos del Marketing Mix: Producto, precio, promoción y distribución.

El éxito de una organización, la reducción de costes y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministros bien gestionada, integrada, estructurada y flexible, controlada en el tiempo real y en la que fluye la comunicación eficiente.

En este sentido, el nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y la efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, materiales, de productos, etc. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará al servicio prestado al cliente.

2.8.1 Principios del Servicio

Los principios del servicio son las bases fundamentales que sirven de guía para capacitar a los empleados encargados de esta vital actividad, así como

proporcionar orientación de cómo mejorar. Estas bases son los Principios del Servicio, los cuales se dividen en Principios Básicos del Servicio y Principios del Servicio al Cliente, los cuales se detallan a continuación.

2.8.1.2 Principios Básicos del Servicio

Los principios Básicos del Servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para beneficio de la empresa. Entre los cuales se encuentran:

- a) Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.
- b) Satisfacción del usuario: Es la intención de vender satisfacción más que productos.
- c) Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: Esto es, la filosofía de "todo problema tiene una solución", si sabe buscar.
- d) Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
- e) El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.
- f) Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

2.8.1.3 Principios del Servicio al Cliente

Esta comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la

atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial. Para lo cual es necesario que:

- a) La calidad sea un hábito y un marco de referencia.
- b) Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
- c) Sistemas, no sonrisas. Decir "por favor" y "Gracias" no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio los sistemas sí le garantizan eso.
- d) Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
- e) Dar libertad de acción a todos los empleados que se tenga trato con sus clientes, es decir autoridad para atender sus quejas.
- f) Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez, para hacerlos volver.
- g) Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más.
- h) Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
- i) Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos).
- j) Investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas, para después mejorarlos.
- k) Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que si les agrada.
- l) Lo más importante no dejar esperando al cliente por su servicio, porque todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que esto sea. ⁴⁰

⁴⁰ PÉREZ, José; "Gestión de calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad Total". Editorial Esic, Madrid, España. 1994. Pág. 91-93.

2.8.2 La Calidad del Servicio

La calidad de servicio queda reflejada en numerosas ocasiones por el estilo de comunicación, el comportamiento y la motivación del personal, elementos que influyen en la imagen de la empresa y la percepción de la calidad de sus productos.

Existen una serie de variables que intervienen en la prestación de servicios como dimensiones de la calidad percibida por los clientes:

- **Seguridad.-** Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- **Credibilidad.-** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- **Comunicación.-** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
- **Comprensión.-** Sostener una buena comunicación con el cliente que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- **Accesibilidad.-** Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, para establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.
- **Cortesía.-** Atención, simpatía, respecto y amabilidad del personal. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.

- **Profesionalismo.-** Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- **Capacidad de respuesta.-** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- **Fiabilidad.-** Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma segura y honesta, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos tangibles.-** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.⁴¹

2.8.3 La comunicación con el cliente

Las personas nos comunicamos verbal y no verbalmente. Para escuchar y comprender eficientemente a un cliente hemos de atender tanto a sus palabras como a sus gestos y su forma de expresarse. En todo tipo de comunicación el estilo asertivo es el más eficaz, ya que se orienta por los objetivos y, por tanto, la probabilidad de lograrlos es mayor. Este estilo se caracteriza por expresar clara y concisamente ideas, deseos, demanda y actitudes a otra persona siendo respetuoso con el punto de vista de la misma.

Al hablar hemos de conseguir que los contenidos y el lenguaje empleado sean claros, concretos y al mismo tiempo completos. Para ello es conveniente seguir una serie de consejos:

- Cuanto más sepamos de un tema, más fácilmente podremos explicarlo.
- Emplear frases y párrafos cortos que faciliten la reflexión sobre sus contenidos.

⁴¹ PÉREZ, José; "Gestión de calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad Total". Editorial Esic, Madrid, España. 1994. Pág. 159 -164.

- Los tiempos verbales deben estar psicológicamente próximos. Si hablamos del pasado siempre resultarán más próximos los tiempos compuestos.
- No debemos recurrir a tecnicismos innecesarios.

El comportamiento y comunicación no verbal se manifiesta en diversas dimensiones. Desde el punto de vista de la atención al cliente, hemos de tener en cuenta las siguientes conductas:

- Sonreír. Es necesario sonreír cordialmente y sin exageraciones al inicio de la interacción comercial para poner al cliente en buena disposición de ánimos.
- Mirar a los ojos. El contacto visual ayuda y refuerza la comunicación.
- Asentir o negar con la cabeza. Para mostrar que se comprende y sigue la comunicación del cliente hemos de realizar movimientos leves con la cabeza.
- Controlar los movimientos corporales. Los movimientos corporales no deben ser excesivos o estereotipados.
- Brazos cruzados. Si el espacio personal es corto es conveniente no cruzar los brazos a modo de barrera entre las dos persona.
- Dar la mano con seguridad. La mano ha de estrecharse con seguridad y cordialidad.
- Al igual que la imagen y presencia personal y el comportamiento no verbal, el estilo con que nos comunicamos es una carta de presentación para nuestro interlocutor.

2.8.3.1 Herramientas de la comunicación

El cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular, según el producto o servicio que está ofreciendo. Es decir, se deben plantear estrategias valiéndonos de ciertas herramientas comunicacionales como:

- **El contacto cara a cara:**

Representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia.

Entre cuyos factores o atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente, etc. Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos. En dónde residen y cuáles son esos problemas es algo que sólo se puede saber mediante su diagnóstico.

- **El contacto telefónico.**

Representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente.

No importa si una compañía esté diseñando cualquier sistema de servicio al cliente; los planificadores deben abordar los aspectos clave, desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como en la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física; tal el caso de los mensajes telefónicos, que deben ser recibidos conforme a todas las actitudes positivas de "servir al cliente", para que el individuo que recibe o emite un mensaje, quede consiente que fue comprendido.

- **La comunicación por correo.**

Aunque el mundo empieza a comunicarse eficientemente gracias al avance de la tecnología, es imprescindible en el tema, una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución. Por eso la correspondencia debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos o similares; lo que sin duda, gracias a los modernos procesadores de texto es muy común ahora. Por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llegara también al no-cliente, porque es probable que el cliente actual se lo comunique.

- **El contacto vía Internet**

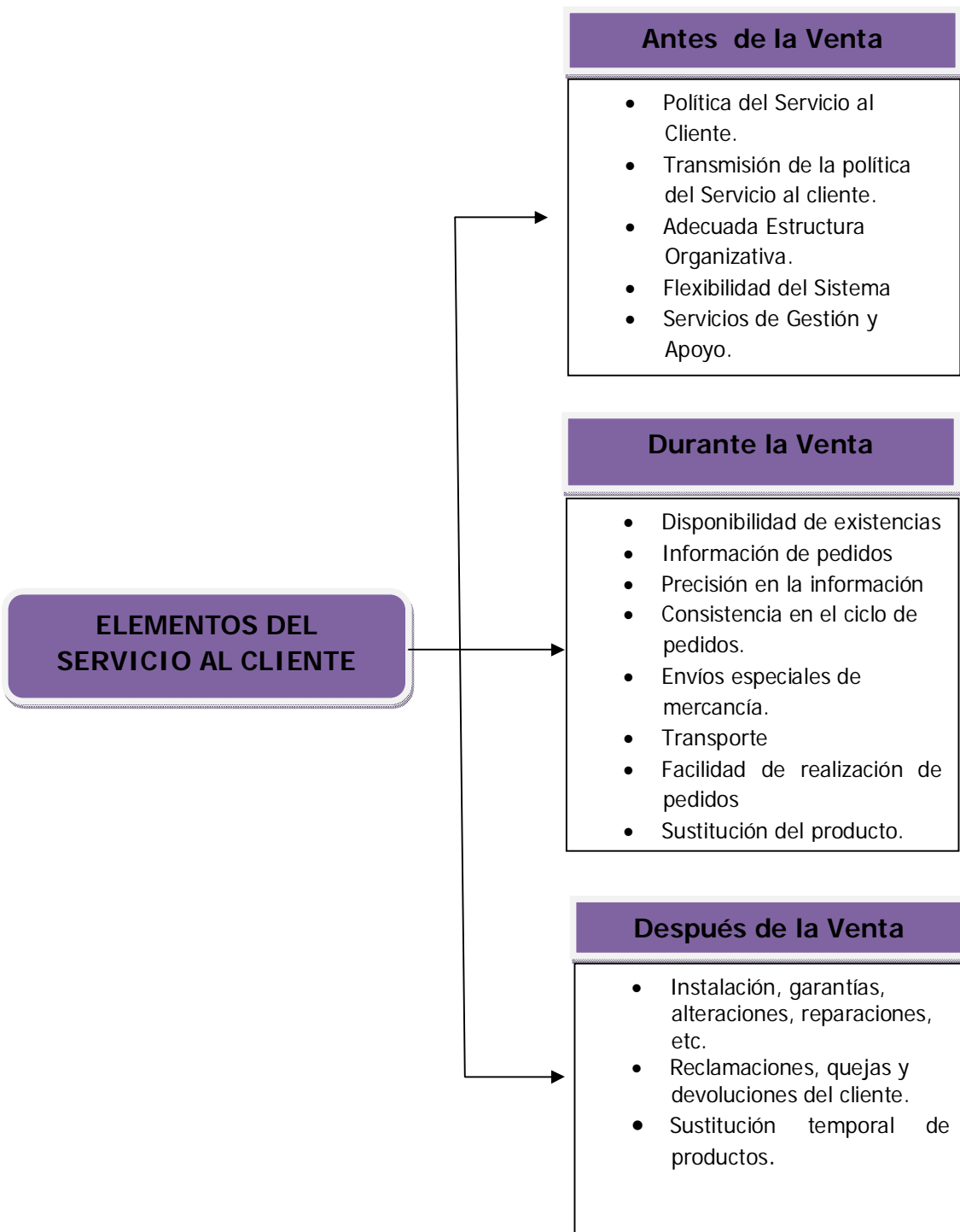
En la actualidad tanto las empresas como las instituciones, cuentan con una página web, en la que facilitan la información de sus productos o servicios al cliente, dándoles la posibilidad de adquirirlos desde la comodidad de su hogar.⁴²

2.8.4 Elementos del servicio al cliente

El servicio al cliente abarca diferentes actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta, como lo podemos ver en el siguiente gráfico:

⁴² PAZ CAUSO, Renata; "Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y Estrategias", Ideaspropias Editorial, Madrid, España, 2007.

GRÁFICO # 5 ⁴³



⁴³ LA LONDE, Bernard J y ZINSER, Paul H.; "Customer Service: Meaning and Measurement", en Boletín Aserca Regional Y Peninsular: "la Calidad de Servicio y Atención al Cliente". http://www.aserca.gob.mx/artman/uploads/boletin_enero_2010.pdf. 11-07-2011.

2.8.1.1 Servicio Postventa

Llevar el sello de la marca significa mucho: es la absoluta certeza de los más altos estándares de calidad, el cumplimiento de la garantía de fábrica y la tranquilidad de saber que su producto funcionará sin inconvenientes dentro del plazo previsto⁴⁴.

Siendo esta una de las razones por las cuales los especialistas de mercadeo de las empresas diseñaron y aplicaron estrategias de servicio al cliente que, además de buscar la fidelización de los clientes, tenía el propósito de crear diferencias sostenibles con la competencia que se pudieran mantener en el tiempo, lo que dio lugar al servicio postventa.

La filosofía de Postventa ocupa un rol fundamental en la política de una organización, que centra sus objetivos en la satisfacción del cliente. “El valor agregado de un producto” se pone de manifiesto a través de una serie de servicios, con el propósito de brindar a los usuarios la calidad, la confiabilidad y el respaldo de una marca líder.

Por lo tanto, incluye todo el soporte necesario para apoyar al cliente en el uso del producto o servicio. Todo aquello que ocurre después de la venta: soporte técnico, aplicación de garantía, cursos y manejo de quejas, las funciones de reparación, instalación, mantenimiento, formación y soporte después de la venta. Asimismo, incluye el servicio llamado “logística inversa” que consiste en el flujo de materiales retornados y su packaging, incluyendo la final disposición de los objetos retornados.

Asimismo, el cliente tiene a su disposición el asesoramiento profesional de técnicos altamente capacitados y las herramientas especiales en centros de atención estratégicamente ubicados con áreas de servicio, que avalan las reparaciones en el

⁴⁴ ORDOZGOITI DE LA RICA, Rafael y PÉREZ JIMÉNEZ, “Imagen de Marca”. Esic Editorial. México. 2003 Pág. 191 y 192.

menor tiempo, con el mejor costo de mantenimiento, con la calidad y garantía que sólo un líder puede ofrecer.

Por lo tanto, Las áreas de aplicación del servicio son:

- Garantía
- Repuestos
- Asistencia Técnica
- Mantenimiento
- Cursos
- Asesoría⁴⁵

2.8.4.1.1 Requisitos para el servicio Postventa

Para que el Servicio Post venta sea eficiente y cumpla con el objetivo de asegurarnos la lealtad y fidelidad de los clientes debe tener:

- Facilidad de acceso
- Control estadístico de las causas de queja o reclamación, ya que es necesario identificar en que departamento de la empresa se está fallando, así como también con qué frecuencia.
- Rapidez en la respuesta.
- Análisis de la satisfacción del cliente con la respuesta obtenida.⁴⁶

2.8.4.1.2 Beneficios del Servicio Postventa

En la actualidad, aquellas compañías que desean permanecer en el mercado y ser globalmente competitivas deben ser eficientes en el servicio postventa, por:

- Mantiene la existente satisfacción del consumidor.
- Atrae a potenciales clientes.

⁴⁵ "Posventa". Internet: <http://www.gerenciadigital.com/articulos/posventa.htm>, 12-07-2011.

⁴⁶ ORDOZGOITI DE LA RICA, Rafael y PÉREZ JIMÉNEZ, "Imagen de Marca", Esic Editorial. México, 2003 Pág. 191 y 192

- Mejora los productos actuales.
- Lanza nuevos productos.
- Recoge información sobre el nivel de servicio.⁴⁷

En el sector automotriz, este elemento del mix es clave no solo para lograr la repetición de la compra futura, sino para la rentabilidad general del negocio. Fabricantes y distribuidores de coches pueden obtener más beneficios a través de un prolongado servicio postventa a un vehículo que por la venta de un vehículo nuevo.

2.8.4.1.3 Errores Comunes en el Servicio Postventa

De igual forma, el hecho de no dar no servicio postventa diligente y competente, da como consecuencia la mala imagen de la empresa y por ende una baja en las ventas de la misma. Por lo tanto, hay que tomar en cuenta, que generalmente se comete equivocaciones, tales como:

- Falta de seriedad en las garantías.
- Tramites innecesarios al cliente.
- Atrasos en las entregas.
- Demoras en los reclamos.
- Repuesto de mala calidad.
- Desconocimiento del producto.
- Falta de instrucciones al usuario.
- Costos elevados de mantenimiento.
- Falta de repuestos.⁴⁸

⁴⁷ LA LONDE, Bernard J y ZINSER, Paul H.; "Customer Service: Meaning and Measurement", en Boletín Aserca Regional Y Peninsular: "la Calidad de Servicio y Atención al Cliente". http://www.aserca.gob.mx/artman/uploads/boletin_enero_2010.pdf. 11-07-2011.

⁴⁸ Ibíd.

En resumen, el servicio al cliente juega un papel muy importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la "inversión inicial" de captación, desarrollo de productos y prestación de servicios. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

CAPÍTULO II

3. MARCO INSTITUCIONAL

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1 Antecedentes Generales

Volkswagen (en alemán 'automóvil del pueblo') es un fabricante de automóviles con sede en Wolfsburg, Alemania. Forma parte del Grupo Volkswagen, mayor fabricante de automóviles de Europa.

El Grupo Volkswagen es uno de los grupos líderes de automoción en el mundo. En el año 2009 el grupo aumentó el número de entregas de vehículos a sus clientes a 6.336 millones de coches (2008: 6.257 millones). El Grupo está constituido por las siguientes marcas procedentes de siete países europeos: Volkswagen, Audi, SEAT, Volkswagen Vehículos Comerciales, Bentley, Bugatti, Lamborghini y Scania. El Grupo opera en 61 plantas de producción en quince países europeos y en más de seis países en América, Asia y África, contando alrededor del mundo con unos 370,000 empleados produciendo unos 26,000 vehículos o involucrados en servicios relacionados con los productos del Grupo. El Grupo Volkswagen vende sus vehículos en más de 153 países.

En términos de la imagen Corporativa y la estrategia de Relaciones Públicas, la Volkswagen ha utilizado elementos tales como el escudo de armas de la ciudad de Wolfsburg (que entre 1951 y 1963 aparecería en las versiones de exportación de los Volkswagen), fue diseñado por un dibujante apellidado Kern. Lo componían la figura del tradicional castillo de dos torres y puerta levadiza con un estilizado lobo en las almenas. En su vértice unas líneas onduladas simbolizaban el Mittellandkanal.

Además, Volkswagen ha construido en los últimos años en Dresde una fábrica totalmente nueva, de cristal, que permite a los visitantes ver en detalle todo el

proceso de fabricación. En Wolfsburg ha edificado la Ciudad del Automóvil, un conjunto de edificios destinados al público, en los que se pueden ver exposiciones sobre la historia de la compañía y sobre el mundo del automóvil, y en la que los compradores pueden recoger personalmente sus automóviles Volkswagen.

En 1994 VW sorteó la crisis debida a una baja en la demanda aplicando un modelo en el que los empleados acordaron con la patronal reducir la jornada laboral y los salarios en un 20%. El resultado inmediato fue que lograron salvarse cerca de 20 000 puestos de trabajo. Sin embargo en los últimos años la medida se ha mostrado contraproducente.

De momento, Volkswagen anunció que comprará un 19,9 por ciento de participaciones en la japonesa Suzuki por un monto de 1.700 millones de euros (unos 2.500 millones de dólares), con lo que fortalecerá notablemente su posición en Asia.

3.1.2 Antecedentes Históricos⁴⁹

El nombre Volkswagen se debe a que en los años 1930 surgió en Alemania el proyecto de construir un automóvil que fuese accesible para un gran número de personas. Adolf Hitler en 1933 decidió poner en marcha un plan de fomento de la industria automotriz, con el objetivo de relanzar sus fábricas y hacerlas más competitivas frente a las inglesas y las francesas. De este modo se lanza un concurso a los empresarios para la concesión de la fabricación del denominado 'automóvil del pueblo' (Volks Wagen). Ferdinand Porsche fue el encargado de llevar a cabo el proyecto cuyo fin era construir un vehículo sencillo y barato que pudiese estar al alcance de la mayoría de los alemanes.

⁴⁹ Deutsche Welle, *Sobre el Volkswagen*. Internet:
<http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,1837650,00.html>
<http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,583373,00.html>
<http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,1135390,00.html>
<http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2054710,00.html>

El nombre escogido por Hitler para el automóvil fue Kdf-Wagen (*Kraft durch Freude*: 'fuerza a través de la alegría'). Sin embargo, ni en la fábrica ni en toda Alemania nadie empleó otro nombre que no fuese el de Volkswagen para referirse al Escarabajo. El nombre Kdf-Wagen sólo fue utilizado en los catálogos y por los militares nazis.

Con el propósito de financiar todo este proyecto de dotar al pueblo alemán de un automóvil de bajo costo, el gobierno alemán ideó un sistema en el que los ahorradores deseosos de poseer un Volkswagen (automóvil del pueblo), aportaban 5 marcos semanalmente. Sin embargo, tras el inicio de la Segunda Guerra Mundial en septiembre de 1939, la fábrica de Fallersleben se destinó a la producción militar, y después de 6 años de guerra, el dinero del Kdf-Wagen fue requisado por los rusos en concepto de reparaciones de guerra.

El 10 de abril de 1945, tropas estadounidenses dirigieron su avance en dirección a la ciudad del Volkswagen. Sin embargo no llegaron a entrar en ella pues desconocían su existencia. La ciudad era demasiado nueva y no figuraba aún en sus más recientes mapas. El 18 de abril tomaron posesión de la fábrica y ciudad varios tanques Sherman apoyados por doscientos soldados estadounidenses.

El 25 de mayo, se resolvió rebautizar a la antigua *Stadt des KdF-Wagen* con el nombre de Wolfsburg, tomado del castillo vecino de Von Schulemburg.

El 28 de mayo Rudolf Brörmann fue puesto en la función de director ejecutivo de la planta. Para fines de ese mismo mes se habían armado manualmente 110 Kübelwagen con piezas sobrantes. Los ingleses tomaron el control de la fábrica y el 27 de diciembre se comenzó la producción en serie del escarabajo.

Aunque sus primeros pasos comenzaron antes de la Segunda Guerra Mundial, no fue hasta los años cincuenta cuando el Escarabajo se convierte en un vehículo de gran aceptación social tanto en Europa como América. En 1955 salió de la fábrica el ejemplar un millón, y en 1972 el Escarabajo, como ya se le conocía en todo el

mundo, superó el récord de unidades fabricadas de un automóvil, que ostentaba Ford con su modelo "T", al alcanzar la cifra de 15.007.034 Volkswagen fabricados.

En 1978 el Escarabajo dejó de fabricarse en Alemania al bajar la demanda en la mayoría de los países, ya que habían aparecido en el mercado mundial automóviles equivalentes, pero de diseño y tecnología mucho más actuales. Siguió produciéndose, no obstante, en México y en Brasil hasta la década de los 80, desde donde se atendía el mercado interior y el de los países latinoamericanos, en los que éste seguía teniendo una buena acogida. Durante finales del siglo pasado, el "Vocho" era considerado «el automóvil del siglo».

Volkswagen no se quedó atrás en la evolución de los automóviles y presentó en 1974 el modelo *Golf*, que de inmediato tuvo un gran éxito. Volkswagen fue ampliando paso a paso su gama de modelos, abandonando su anterior política de modelo único. Así fue incorporando en primer lugar el *Passat*, un poco antes que el *Golf*, y a continuación el *Polo* y el *Lupo*, modelos más pequeños. En 1997 aparece el *New Beetle*, que ofrece un diseño basado en el antiguo Escarabajo, pero totalmente modernizado, al igual que la tecnología. Este automóvil está destinado principalmente al mercado estadounidense, donde sigue existiendo un gran número de conductores nostálgicos del Escarabajo. La aparición de este modelo, unida a un descenso de la demanda también en los países latinoamericanos, lleva en el año 2003 al cierre de la fabricación del clásico "Vocho" en México. Con anterioridad han ido saliendo otros modelos nuevos, como el *Phaeton*, buque insignia de la marca, el *Touran*, un monovolumen de siete plazas, y el *Touareg*, un todoterreno para uso en ciudad, carretera y en terrenos difíciles.

En el año 2002 Volkswagen entregó casi 5.000.000 de vehículos. El número de empleados y trabajadores fue de 325.000. Su participación en el mercado mundial fue del 12,1%. También en 2002 y después de 28 años de producción, el *Golf* superó en ventas al legendario Escarabajo.

En el Ecuador las ciudades que cuentan con concesionarios de Volkswagen son Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba, Ambato, Ibarra, Latacunga, Puyo, Quevedo y Machala. Un total de 14 concesionarios con sus diferentes sucursales.

En la ciudad de Quito existen 4 concesionarios de automotores⁵⁰, que distribuyen la marca alemana Volkswagen: Autobahn (con tres sucursales) Cepsa, Ecuawagen y Recordmotor.

3.2 Consesionario Autobahn

En el año de 1960 las importaciones de automóviles Volkswagen en el Ecuador se realizaban por intermedio de la distribuidora regional, denominada en ese entonces "Volkswagen Interamericana Krause", hoy conocida como "Interamericana Transport Industries Inc.", con sede Miami.

INTRANS ECUADOR S.A, por razones financieras y legales, posteriormente creó FISUM S.A que pasó a ser el importador e INTRANS quedo únicamente como distribuidor, al igual que los otros concesionarios que existen en la ciudad de Quito (ECUAWAGEN, RECORDMOTOR, entre otros).

INTRANS Ecuador S.A., (Sociedad Anónima) se dedica a la importación y comercialización de vehículos, partes y accesorios de la marca Volkswagen. Para el año 2008 se da un cambio de administración, siendo uno de sus principales objetivos de marketing, crear puntos de venta directos, entre los cuales se encuentra Autobahn.

3.3 Herramientas de comunicación empresarial.

3.3.1 Herramientas de Comunicación internas.

Transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los

⁵⁰ Fotoautos, "[Concesionarias de la Ciudad de Quito](http://www.fotoautos.com.ec/Concesionarias-Quito-85-av9)". Internet: <http://www.fotoautos.com.ec/Concesionarias-Quito-85-av9>, 10- 07-2011

empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En el caso específico de Autobahn se dan dos tipos de comunicación interna: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa, y el descendente que tiene lugar desde arriba hacia abajo. Pero, lamentablemente a menudo, se cae en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos; por lo que se utilizan únicamente:

- Correo electrónico interno,
- Tablones de anuncios y
- Esporádicas reuniones por departamentos.

De igual forma, se emplean escasos recursos para motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Cuando llega un nuevo profesional a integrarse al equipo de trabajo se le hace partícipe de la misión, visión, principios y valores de la empresa a través de una pequeña presentación de diapositivas y una charla motivacional.

3.3.2 Herramientas de comunicación externas

Estas herramientas tienen como función principal, transmitir la identidad corporativa o imagen de la empresa hacia el mercado, tanto al público en general, como a sus colaboradores financieros y proveedores.

Autobahn ha empleado para:

- **Público en General:** Inconsistentes campañas publicitarias, en las cuales se han utilizado medios de comunicación, tales como: Revista Carburando y Vallas, ubicadas tanto en centro comerciales como en buses que circulan por la ciudad, como lo podemos ver a continuación:



- **Colaboradores financieros y proveedores:** Con este grupo, al igual que con el personal de la empresa, se ha mantenido la comunicación por medio de internet, teléfono y en esporádicas ocasiones, reuniones de trabajo.

3.4 Visión

Lograr el liderazgo en la venta de vehículos Volkswagen dentro del mercado automotriz como una empresa que hace la diferencia en base a la eficiencia y profesionalismo en sus servicios para obtener el reconocimiento y posicionamiento en su grupo objetivo.

3.5 Misión

Alcanzar la plena satisfacción de nuestros clientes, potenciales clientes, accionistas y proveedores, siendo una empresa eficiente, puntual y profesional en el área de su competencia; presentando nuestro producto con convicción, sabiendo lo que estamos vendiendo, y con sentido 100% profesional

“Nunca permitas que tus pies vayan por delante de tus zapatos” (Proverbio escocés).

3.6 Principios y valores:

3.6.1 Valores:

- **Honestidad Y Esfuerzo**

Seriedad y cumplimiento al momento de ofrecer los productos, además de entregar al cliente el mejor servicio que el personal puede ofrecer. Compromiso de los miembros de la empresa para llevar a cabo los objetivos propuestos, considerando el aporte individual de todo el personal.

- **Ética Profesional**

El personal deberá cumplir con las normas y políticas establecidas, para que los clientes se sientan satisfechos y su retorno sea asegurado.

- **Responsabilidad**

Cumplir con eficiencia todas las actividades que se desarrollan para el beneficio y surgimiento de la empresa.

- **Humildad**

Existe una constante comunicación entre jefes y subalternos no sólo para el estricto control sino también para mantener un buen ambiente de trabajo. El personal deberá ser sencillo, es decir no tomar el lugar que no le corresponda. Colaborará con los clientes en todo lo que el necesite, contestando sus preguntas y dándoles la solución correspondiente.

- **Creatividad**

La tendencia de la empresa es buscar ideas innovadoras proyectadas a satisfacer los gustos y necesidades cambiantes del cliente, esto en cuanto a productos y el servicio.

- **Calidad**

Mantener un proceso de calidad que vaya desde la selección de proveedores, procesamiento de comercialización, hasta la misma postventa o seguimiento.

3.6.2 Principios:

- **Proximidad con el cliente**

Los intereses de los clientes son nuestra prioridad. Sólo así corresponderemos a los intereses de nuestros empleados, los accionistas y demás personas relacionadas con nuestro negocio. Nuestras normas y estándares internos están siempre orientados a satisfacer las necesidades, expectativas y deseos de nuestros clientes.

- **Máximo Rendimiento**

Los resultados de primer nivel sólo pueden alcanzarse si cada uno se esfuerza por alcanzar el máximo rendimiento. El máximo rendimiento, el éxito personal y la actitud positiva están relacionados entre sí.

- **Aportar Valor**

Hagamos nuestro trabajo aportando siempre el máximo valor. La responsabilidad de las divisiones funcionales es el apoyo de los procesos.

3.7 La competencia en el mercado automotriz en Ecuador⁵¹

GRÁFICO # 6

Top ten marcas preferidas en el mercado ecuatoriano							
		2008		2009		2010	
	MARCA	UNIDADES	PARC.	UNIDADES	PARC.	UNIDADES	PARC.
1	Chevrolet	47.519	43,32%	40.185	43,43%	53.298	40,73%
2	Hyundai	13.167	12,00%	11.814	12,77%	17.241	13,18%
3	Mazda	10.437	9,52%	7.692	8,31%	10.908	8,34%
4	Toyota	10.360	9,45%	6.372	6,89%	9.407	7,19%
5	Nissan	4.851	4,42%	5.432	5,87%	8.586	6,56%
6	Hino	4.693	4,28%	5.214	5,63%	8.159	6,24%
7	Kia	4.149	3,78%	3.279	3,54%	5.295	4,05%
8	Renault	2.722	2,48%	2.245	2,43%	4.105	3,14%
9	Ford	2.452	2,24%	1.802	1,95%	3.831	2,93%
10	Volkswagen	1.310	1,19%	1.739	1,88%	2.603	1,99%
	Otras	8.021	7,31%	6.755	7,30%	7.425	5,67%
	Total General	109.681	100,00 %	92.529	100,00 %	130.858	100,00 %

Fuente: AEADE⁵² / Elaboración: PCR - PACIFIC CREDIT RATING

Como se aprecia en la tabla anterior, la marca Volkswagen se encuentra en décimo lugar de preferencia en el mercado ecuatoriano, y representa apenas el 2% o menos de las compras hechas por los consumidores del 2008 al 2010. Por lo tanto podemos decir que la competencia está mejor posicionada en el gusto de los ecuatorianos (Chevrolet, Hyundai, Mazda, etc.) y que sería importante establecer estrategias y acciones que ubiquen en un lugar preferente a los vehículos Volkswagen.

⁵¹ LANDETA, Evelin, "Informe Sectorial, Ecuador: Mercado Automotriz". internet: http://www.ratingspcr.com/archivos/boletin/008/SECTORIAL_ECUADOR_AUTOMOTRIZ_201012.pdf

⁵² Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador

3.8 Instalaciones:

Autobahn en la ciudad de Quito tiene tres agencias:

- La casa matriz cuenta con departamento de venta y repuestos.
Dirección: Panamericana Norte Km. 5 ½ N66-282 y Los Aceitunos
- La sucursal ubicada en el Av. 10 de Agosto cuenta con una sala de exhibición, departamento de ventas y servicio de postventa (talleres mecánicos y repuestos).
- La sucursal del Mall del Condado cuenta con sala de exhibición y departamento de ventas.

3.9 Organigrama

GRÁFICO # 7

FISUM S.A. Organigrama General

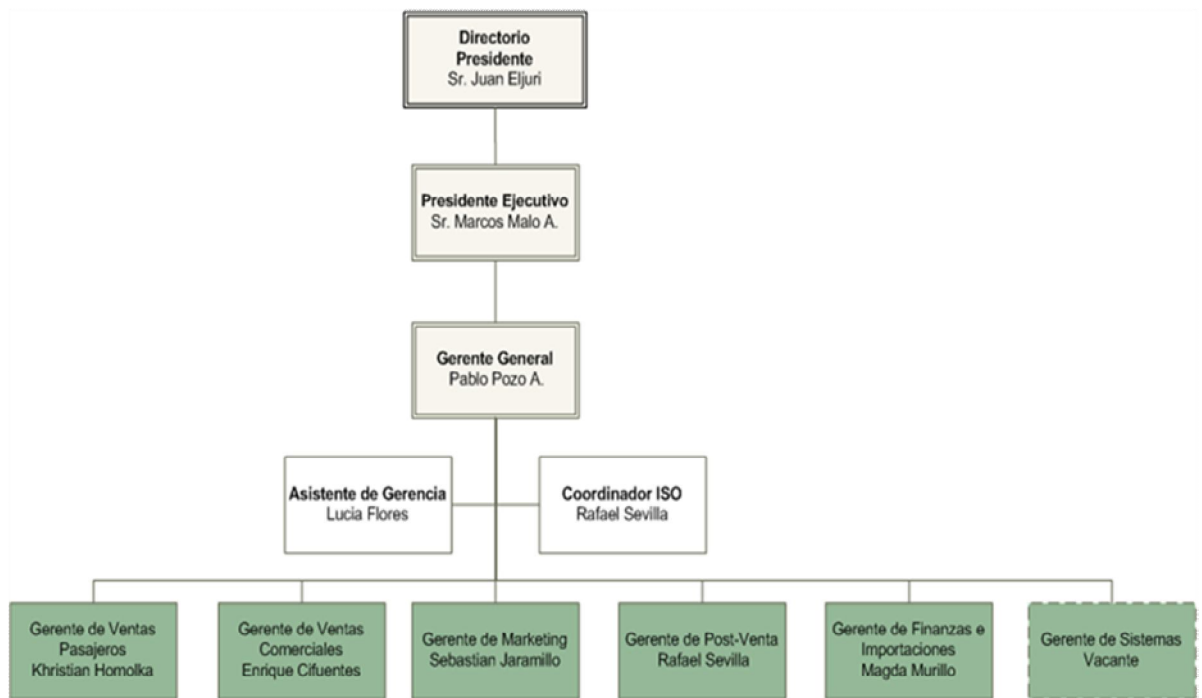
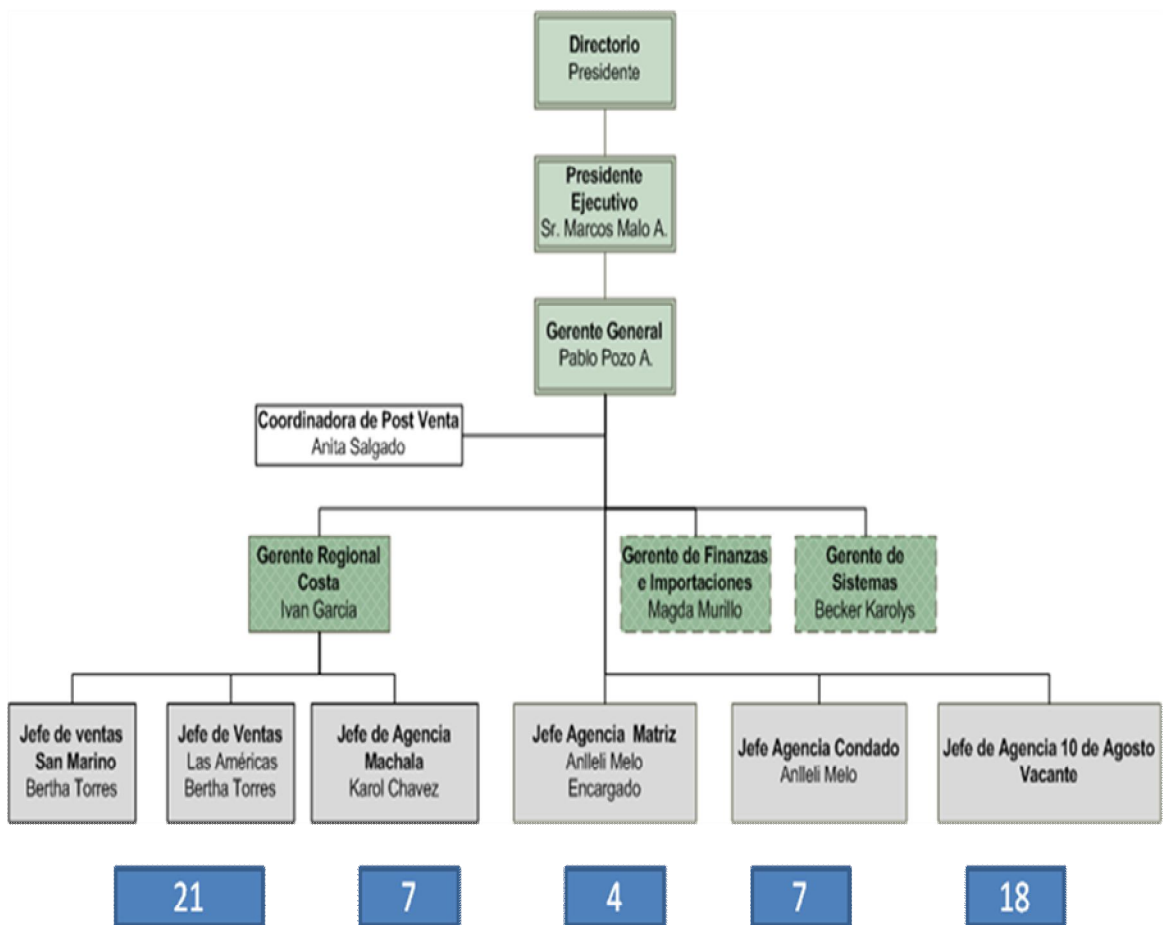


GRÁFICO #8

INTRANS S.A. – AUTOBAHN Organigrama General



3.10 Funciones de las principales áreas:

El número total de empleados en Autobahn de Quito es de 70 personas que se encuentran ubicadas en las siguientes áreas

3.10.1 Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que es esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

- Investigación de mercados
- Precio
- Distribución y logística
- Ventas
- Comunicación:
 - Promoción de ventas
 - Publicidad
 - Relaciones públicas

3.10.2 Administración de recursos humanos

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados y reclutamiento, de selección, de capacitación, y desarrollo. Sus funciones principales son:

a) Contratación y empleo:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción o inducción

- Promoción, transferencias y ascensos

b) Capacitación y desarrollo:

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

c) Sueldos y salarios:

- Análisis y valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Remuneración y vacaciones

d) Relaciones laborales:

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Disciplina
- Investigación de personal
- Relaciones de trabajo

e) Planeación de recursos humanos:

- Inventario de recursos humanos
- Rotación
- Auditoria personal

3.10.3 Ventas

El departamento de ventas es el encargado de persuadir al mercado de la compra del producto, valiéndose de su fuerza de ventas, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto.

Sus principales funciones son:

- Desarrollo y manipulación del producto
- Estrategias de ventas
- Financiamiento de las ventas (operaciones de crédito y a contado)
- Costos y Presupuestos de Ventas.

- Promociones de venta
- Planeación de Ventas
- Servicios Post venta (técnicos o mecánicos).

3.10.4. El Servicio Postventa

Ya que este servicio es parte central de esta investigación, considero importante detallar su infraestructura, organización del personal que trabaja en él.

3.10.4.1. Personal

1 Gerente de Postventa

1 Jefe de Servicio: Coordina el departamento de Postventa

1 Asistente Coordinadora de Postventa

1 Técnico mecánico máster: Mecánico especializado en VW, realiza trabajos mecánicos complicados de los vehículos.

2 Técnicos mecánicos senior: Ayudantes del Técnico máster

2 Asesores de servicio: Son las personas que reciben al cliente con su vehículo, ingresan los datos del mismo y coordinan con los técnicos los trabajos que hay que realizarlos.

1 Ingeniero electrónico-eléctrico: Maneja el área electrónica y eléctrica de los vehículos

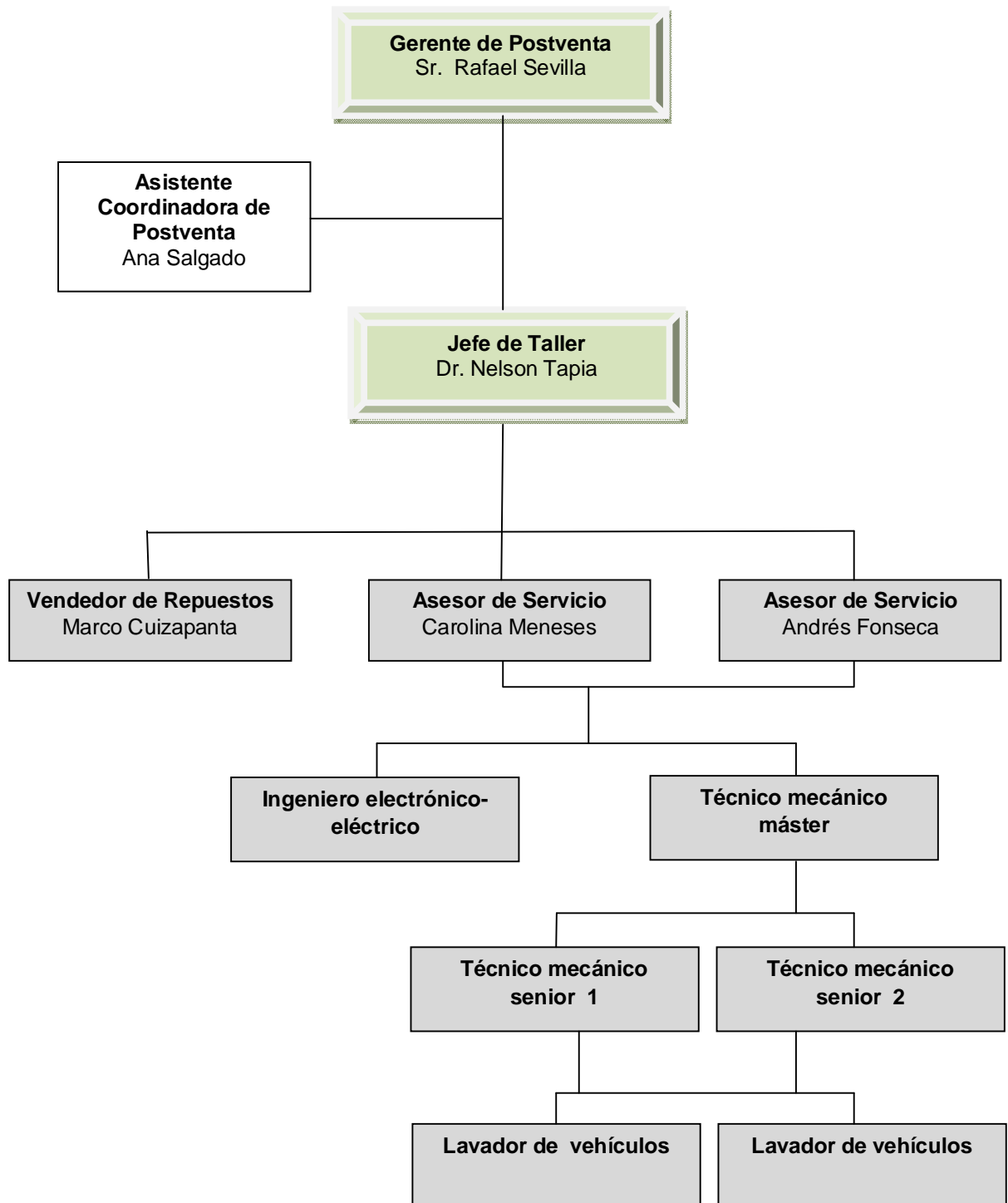
1 Vendedor de repuestos

2 Lavadores de vehículos

Total: 12 empleados del taller postventa

GRÁFICO #9

Organigrama Postventa - AUTOBAHN



3.10.4.2 Procedimientos administrativos de servicios post-venta:

Los requerimientos del cliente se atienden a través de cita telefónica o petición personal sin cita.

- Un asesor de servicio recibe el vehículo para su respectivo mantenimiento.
- El asesor de servicio abre una orden o guía en la cual se detalla datos del cliente y de su vehículo y el propósito de su visita al taller, fijándose la hora de entrega del auto.
- Verificación de la anomalías del vehículo, lo que va detallado en la orden.
- Reparación de los desperfectos.
- Lavado express.
- Entrega en el área de recepción.
- Se detalla los trabajos realizados al cliente.
- Cancelación y entrega de factura, con la que se autoriza la entrega del vehículo.
- Entrega del vehículo.

CAPÍTULO III

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

4.1.1 Objetivo General

- Conocer el posicionamiento de la imagen corporativa del Concesionario Autobahn, y en especial del departamento Postventa, dentro del mercado automotor nacional mediante una investigación de mercado.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer el target group con el que trabaja Autobahn.
- Conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la imagen corporativa de la empresa Autobahn (Análisis FODA), por medio de un estudio preliminar de mercado.
- Determinar las causas por las que la imagen corporativa si funciona de una manera adecuada o no, para conseguir los objetivos de la empresa.
- Identificar estrategias para mejorar el posicionamiento de Autobahn.

4.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación usada para el desarrollo de esta tesis es la siguiente:

4.2.1 Tipo y Diseño de investigación

4.2.1.1 Estudio Exploratorio

Es una investigación que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad. En este caso la imagen corporativa del Concesionario Autobahn, y especialmente el departamento de Postventa.

4.2.1.2 Estudio Explicativo

Este estudio se centra en determinar el posicionamiento de la imagen corporativa de Autobahn, con el objetivo de establecer porque esta funciona adecuadamente o no para apuntalar los objetivos de la empresa.

4.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, La palabra método se deriva del griego meta: hacia, a lo largo, y odos que significa camino, por lo que podemos deducir que método significa el camino más adecuado para lograr un fin.

También podemos decir que el método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados. El método es un elemento necesario en la ciencia; ya que sin él no sería fácil demostrar si un argumento es válido⁵³.

4.3.1 Método Deductivo

En esta investigación utilizamos el método deductivo que es el razonamiento que parte de un juicio general para obtener conclusiones en casos y hechos concretos o particulares.

⁵³ RAMOS Ena. "Métodos y Técnicas de Investigación". Gestopololis. Internet: <http://www.gestipolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm> 17-07-2011

En este caso, establecemos principios para obtener un posicionamiento óptimo de una empresa y lo aplicamos al plan de Relaciones Públicas de Autobahn.

4.3.2 Síntesis Y Análisis:

En esta investigación utilizamos síntesis y análisis.

La síntesis es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. En el análisis se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Hemos analizado la imagen de Autobahn, su posicionamiento en el mercado automotriz para sintetizarlo en las propuestas del Plan de Relaciones Públicas.

4.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO

La técnica es el conjunto de instrumentos con los cuales se realiza lo que se plantea en el método.

Las Técnicas utilizadas en la presente investigación tienen como objetivo

- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos y
- Orientar la obtención de los datos para que sean apropiados al tema de estudio.

Se realizarán dos formas generales de técnicas de investigación: técnica documental y técnica de campo.

La técnica documental permitirá la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio. Esto es lo que se conoce como **Fuente Secundaria** que es información escrita que ha sido recopilada y transcrita por otras personas que la han hecho a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. Este es el caso de libros, revistas,

periódicos e internet que son las fuentes a las que he consultado para el desarrollo del tema.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, en este caso Autobahn y su servicio postventa, y el acopio de testimonios que permitirán confrontar la teoría con la práctica. Esto se conoce como **Fuente Primaria** de información y Fuentes Primarias son información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Aquí se han tomado como técnicas apropiadas para nuestro caso de estudio: entrevistas y observación.⁵⁴

4.4.1 Fuentes Primarias:

4.4.1.1 La Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

La Observación científica se caracteriza por la intencionalidad, es decir tiene un objetivo claro, definido y preciso, que en este caso es el servicio postventa y la imagen corporativa de Autobahn para poder definir un Plan de Relaciones Públicas para este concesionario que esté orientado a mejorar dicha imagen corporativa. Esto ha implicado la preparación cuidadosa de la observación.

Los pasos que se han seguido para determinar la observación han sido:

- a) Determinar el objeto: el caso
- b) Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)

⁵⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS Y BAPTISTA LUCIO, PILAR. "Metodología de la investigación". México: Mc Graw Hill, 1998

- c) Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
- d) Observar cuidadosa y críticamente
- e) Registrar los datos observados
- f) Analizar e interpretar los datos
- g) Elaborar conclusiones

Los recursos auxiliares de la observación fueron:

- a) Anotaciones o Fichas
- b) Listas de chequeo de Datos
- c) Archivos digitales

Tipo de Observación llevada a cabo:

La observación llevada a cabo es directa, participante y no estructurada. Es directa porque la he realizado personalmente en contacto directo con el personal y los departamentos de Autobahn. Es participante porque soy parte del personal de Autobahn, consiguiendo la información desde adentro. Y, es No estructurada porque no he recurrido a elementos técnicos especiales.

4.4.1.2. Encuesta

La encuesta es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional. Las entrevistas que se realizaron para la investigación fueron previamente estructuradas mediante un cuestionario previamente elaborado con preguntas acordes a los objetivos planteados para la obtención de información. Se determinaron dos instrumentos: uno para ser aplicado al personal del servicio postventa y al personal que tiene contacto con el cliente; y otro a ser aplicado a los clientes de Autobahn.

Debido al hecho de que la entrevista era estructurada a partir de un cuestionario, la información que se obtuvo fue fácil de procesar y hubo uniformidad en el tipo de información que se obtuvo.

4.4.2 Justificación de las Temas y preguntas de las entrevistas.

4.4.2.1. Encuesta a Personal

Las preguntas están orientadas a obtener información cualitativa para medir y evaluar la percepción del trabajador sobre la imagen de la empresa. Un conocimiento de la Visión y Misión de la empresa y la forma en la que esta funciona (Preguntas 2 a 5) permitiría al empleado transmitir, motivar y atender al cliente de una manera acertada. Además, tendremos una visión más real de los puntos fuertes y débiles dentro de la organización de la empresa para la venta exitosa del producto. La pregunta #1 nos facilita la información necesaria para conocer si la empresa realiza la transmisión de recursos apropiada para que el empleado dé al cliente un servicio eficaz y eficiente. Dentro del Plan de Relaciones Públicas estos datos facilitarán la definición de las áreas a fortalecer y mejorar.

A continuación el cuestionario:

INSTRUMENTO # 1

**ENCUESTA AL PERSONAL DEL SERVICIO POSTVENTA Y DE ATENCIÓN AL
CLIENTE**

EMPRESA AUTOBAHN

Nota: La siguiente entrevista se realiza con propósitos académicos y se utilizará en la formulación de un Plan de Relaciones Públicas para el fortalecimiento de la imagen de la empresa Autobahn, a través del desarrollo del servicio Postventa. La información es confidencial.

Sexo:

Edad:

Cargo:

Tiempo de Trabajo en la empresa:

Por favor, conteste las siguientes preguntas, marcando con una X la respuesta que desde su criterio, usted considere apropiada.

1. Autobahn le proporciona en su área de trabajo, todos los recursos necesarios (materiales, financieros o de información) para la realización eficiente de su trabajo?

- a) siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

2. Conoce Usted La Misión (la razón de existir de la empresa, por lo que logra su rentabilidad) y la Visión (la imagen del futuro deseado que se busca crear con nuestros esfuerzos y acciones) de Autobahn?

- a) Sí
- b) Parcialmente

c) No

3. Para Ud. Por qué se lo identifica más a Autobahn?

- a) El logotipo (el gráfico de la empresa)
- b) Los servicios de calidad que presta al cliente
- c) El producto (automóviles Volkswagen y servicios automotrices)
- d) Facilidades de financiamiento.
- e) Otros

4. Según su criterio, ¿Cuál de los siguientes aspectos ayudaría a fortalecer la imagen de su empresa?

- a) La calidad del producto
- b) El servicio al cliente
- c) El servicio Postventa
- d) Publicidad
- e) Todas las anteriores

Gracias por su colaboración.

4.4.2.2 Entrevista a Clientes o Potenciales Clientes

Las preguntas de este instrumento permiten conocer en qué situación se está en el presente momento y lo que desean o desearían los clientes. Se trata de evaluar las relaciones con los clientes, para determinar qué cambios se deben realizar.

El objetivo es obtener información precisa acerca de si la empresa ha logrado satisfacer las expectativas de sus clientes, especialmente en lo que se refiere al servicio postventa, qué tan bien ha sido su desempeño frente a sus competidores y de qué manera podrían mejorarse los procesos de la empresa para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

A continuación, el cuestionario:

INSTRUMENTO # 2

ENCUESTA A CLIENTES

Nota: La siguiente entrevista se realiza con propósitos académicos y se utilizará en la formulación de un Plan de Relaciones Públicas para el fortalecimiento de la imagen de la empresa Autobahn, a través del desarrollo del servicio Postventa. La información es confidencial.

Sexo:

Edad:

Ocupación:

Zona de Residencia:

1. Desde cuándo conoce Autobahn?

- a) Desde hace 3 años o más
- b) Menos de 3 años
- c) No la conocía hasta ahora

2. Cómo tuvo conocimiento de la existencia Autobahn?

- a) Medios de comunicación
- b) Referidos
- c) Información del centro Comercial

.....

3.Cuál es el motivo de su visita a estas oficinas?

- a) Informarse sobre las cualidades de nuestros productos
- b) Comprar nuestros vehículos
- c) repuestos y/o mantenimiento mecánico del vehículo
- d) Otro.....

4. Qué le parece la atención al cliente de Autobahn?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

5. Qué le parece la atención al cliente del Servicio Postventa de Autobahn?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

6. Para Ud. qué mejoraría del servicio Postventa de Autobahn?

- a) Su puntualidad
- b) Su servicio mecánico
- c) Su variedad de stock
- d) Su servicio al cliente
- e) Todas las anteriores
- f) Otra

7. Qué le gustaría a usted que Autobahn realice para mejorar su servicio?

- a) Poner sucursales en otras partes de la ciudad
- b) Aumentar el personal de Atención al cliente
- c) Ampliar el stock de repuestos
- d) Ampliar el Servicio Técnico
- e) Puntualidad en la entrega de sus productos y servicios

f) Mayor Cortesía en el trato a los clientes

g) Otras.....

Gracias por su colaboración.

4.5 MUESTRA

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.”⁵⁵

4.5.1 Tipo de Muestra

La muestra de la presente investigación es **probabilística**, es decir, todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis.⁵⁶

4.5.2 Población Muestra Del Estudio

En vista de que tenemos que determinar las causas del problema de imagen de Autobahn y su servicio postventa, como anteriormente lo anotamos, hemos visto la necesidad de realizar entrevistas tanto al personal de la empresa, así como a sus clientes. Por lo tanto, los criterios de selección para esta muestra son:

a) Personal de la Empresa

- Personal que se encuentra en contacto directo con los clientes (Ventas y Postventa), lo que determina que se realice 20 entrevistas.
- Empleados que trabajan en la Sucursal de “El Condado” y en el Servicio Postventa (Sucursal Av. 10 de Agosto).

⁵⁵ HERNÁNDEZ, Roberto et al, “Metodología de la investigación”, Segunda Edición, México: MacGraw Hill Interamericana Editores S.A., 1998, Pág. 207

⁵⁶ *Ibíd.*

b) Clientes

De la observación de campo se ha determinado que el número de clientes que asisten al servicio postventa de Autobahn en la ciudad de Quito, por semana es aproximadamente de 54 personas.

4.5.3 Tamaño de la muestra para clientes

Para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del carácter finito o infinito de la población.

Una de las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

- Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego $Z = 2$.

E = Margen de error permitido

Cuando el valor de P y de Q no se conozca, o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para $P = y Q = 50$, luego,

$$P = 50 \text{ y } Q = 50.^{57}$$

Es así, que para el caso específico de esta investigación, el tamaño de muestra sería:

$$n = \frac{4 \times 50 \times 50}{20^2} = \frac{10.000}{400} = 25 \text{ personas.}$$

4.5.4 Características del Universo

El Universo de estudio tiene las siguientes características:

4.5.4.1 Geográficas

Provincia: Pichincha

Ciudad: Quito

Zona: Norte

Lugar: Instalaciones de Autobahn

4.5.4.2 Demográficas

Sexo: Femenino y Masculino

Edad: 25 años en adelante.

Nivel Socio-económico: Medio.

Parámetros Laborales: Económicamente Activo.

⁵⁷ RUIZ OLVERA, Patricia, BENITEZ CRUZ, Cesar Augusto y GARCIA, Rodrigo Ángeles;
<http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia2.shtml>, 4-07-2011

CAPÍTULO IV

5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

5.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos obtenidos en la Investigación de Mercado, fueron primeramente tabulados, luego se procedió a la interpretación de los resultados de cada una de las preguntas, con la finalidad de establecer, tanto el grupo objetivo así como también la debilidades y fortalezas de la empresa Autobahn y su servicio Postventa. Por lo tanto, se realizó:

1. Reducción estadística de datos.
2. Elaboración de cuadros descriptivos de las respuestas obtenidos y gráficos que muestran los datos en porcentajes.
3. Interpretación cualitativa y cuantitativa de los datos obtenidos.

5.2 TABULACIÓN y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

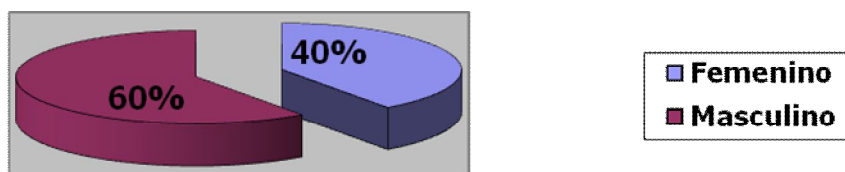
5.2.1 Cuestionario para el personal de la empresa.

5.2.1.1 Perfil de los entrevistados

GRÁFICO # 10

A. Sexo

SEXO



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Masculino	12	60%
Femenino	8	40%
Total	20	100%

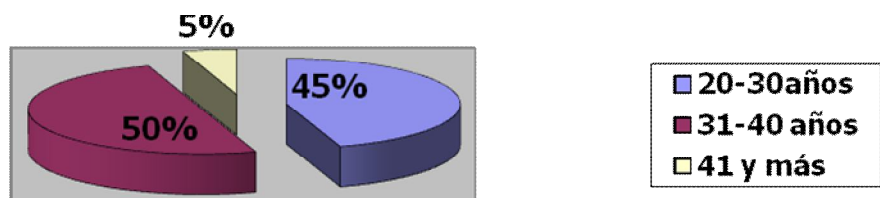
Interpretación: Del total de la muestra el 40 % son mujeres y el 60% son hombres. Esta composición responde a que se contrata de preferencia personal masculino debido a su conocimiento sobre temas automotrices y mecánica.

B. Edad

El personal entrevistado se encuentra entre los siguientes grupos de edades:

GRÁFICO # 11

EDAD



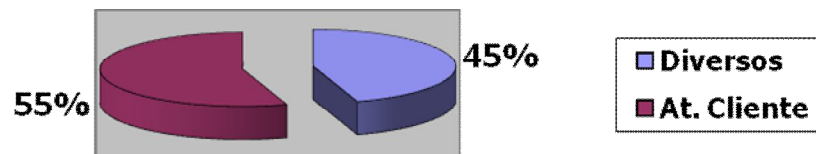
Respuesta	Subtotal	Porcentaje
20-30 años	9	45%
31-40 años	10	50%
41 y más	1	5%
Total	20	100%

Interpretación: De estos datos deducimos que el personal que labora en Autobahn, mayoritariamente se encuentra en el grupo de 31 años a 40 (50%), seguido por el grupo de 20 – 30 años (45%) y el 5% de 41 y más años.

C. Cargo

De los encuestados, el 45% corresponde a personal de cargos diversos, mientras que el 55% es personal de atención al cliente.

GRÁFICO # 12



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Atención al cliente	11	55%
Diversos	9	45%
Total	20	100%

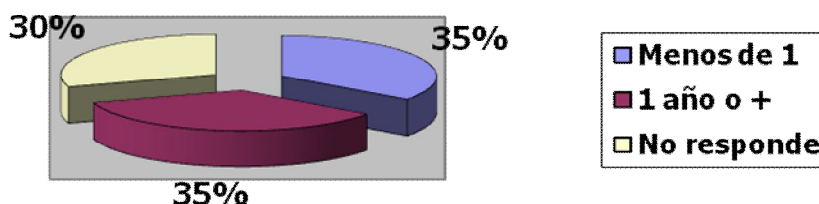
Interpretación Si cruzamos las variables edad y cargo, podemos concluir que el personal de atención al cliente se encuentra en el grupo de edad de 20 a 30 años mayoritariamente. Esta circunstancia denota los parámetros con los que se escoge el personal de atención al cliente: juventud sobre madurez, dinamismo sobre experiencia.

D. Tiempo de trabajo en la empresa

Interpretación: La mayor parte de los empleados llega a trabajar en la empresa máximo un año o año y medio, lo que muestra inestabilidad laboral que repercute en la imagen de la empresa.

GRÁFICO # 13

TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA



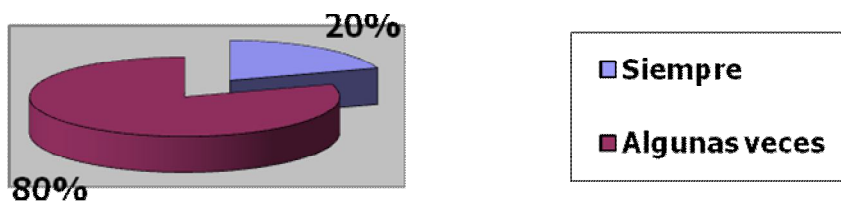
Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Menos de 1 año	7	35%
1 año o más	7	35 %
No responde	6	30%
Total	20	100%

5.2.1.2 Comunicación e información interna

1. ¿Autobahn le proporciona en su área de trabajo, todos los recursos necesarios para la realización eficiente de su trabajo?

GRÁFICO # 14

APOYO DE LA EMPRESA AL PERSONAL



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Siempre	4	20%
Algunas Veces	16	80%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

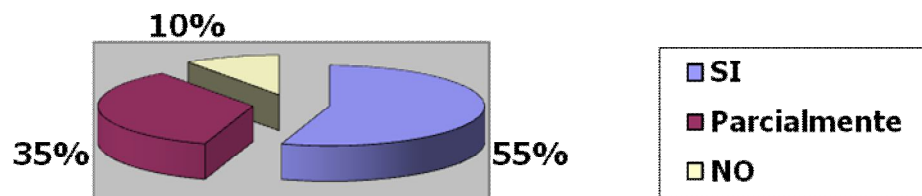
Interpretación. El mayor porcentaje (80%) refleja un problema en el flujo de recursos de la empresa, por lo tanto, los empleados no sienten el respaldo de la empresa al realizar su trabajo.

5.2.1.3 Percepción de la imagen

2. Conoce Usted La Misión (la razón de existir de la empresa, por lo que logra su rentabilidad) y la Visión (la imagen del futuro deseado que se busca crear con nuestros esfuerzos y acciones) de Autobahn

GRÁFICO # 15

Conocimiento de la Visión y Misión

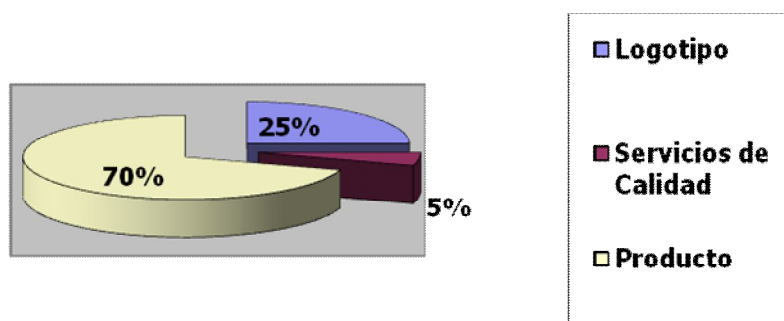


Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Si	11	55 %
Parcialmente	7	35 %
No	2	10 %
Total	20	100 %

Interpretación: El porcentaje de empleados que conocen de forma total la visión y misión de la empresa es de 55%, lo que significa que están capacitados para responder a los objetivos empresariales de Autobahn. Sin embargo el hecho de que el 35% responda que conocen parcialmente, denota que se requiere fortalecer el conocimiento de estos aspectos.

3. Para Ud. ¿Por qué se lo identifica más o por qué es más conocido Autobahn ?.

GRÁFICO # 16



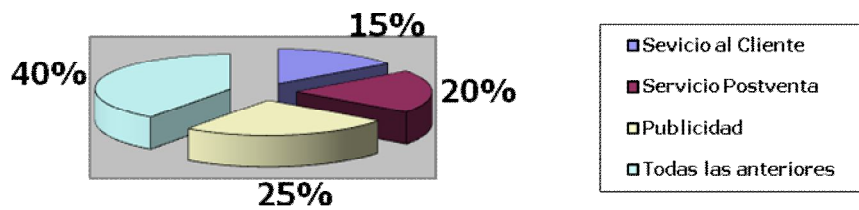
Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Logotipo	5	25 %
Servicios de Calidad	1	5 %
Producto	14	70 %
Financiamiento	0	0 %
Otros	0	0 %
Total	20	100%

Interpretación: Los datos obtenidos reflejan que la imagen de Volkswagen prima sobre la imagen de Autobahn, lo que ratifica la necesidad de reposicionar la imagen corporativa del concesionario.

4. Según su criterio, ¿Cuál de los siguientes aspectos ayudaría a fortalecer la imagen de su empresa?

GRÁFICO # 17

ASPECTOS POR MEJORAR EN LA EMPRESA



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Calidad del Producto	0	0 %
Servicio al Cliente	3	15 %
Servicio Postventa	4	20 %
Publicidad	5	25%
Todas las anteriores	8	40%
Total	20	100 %

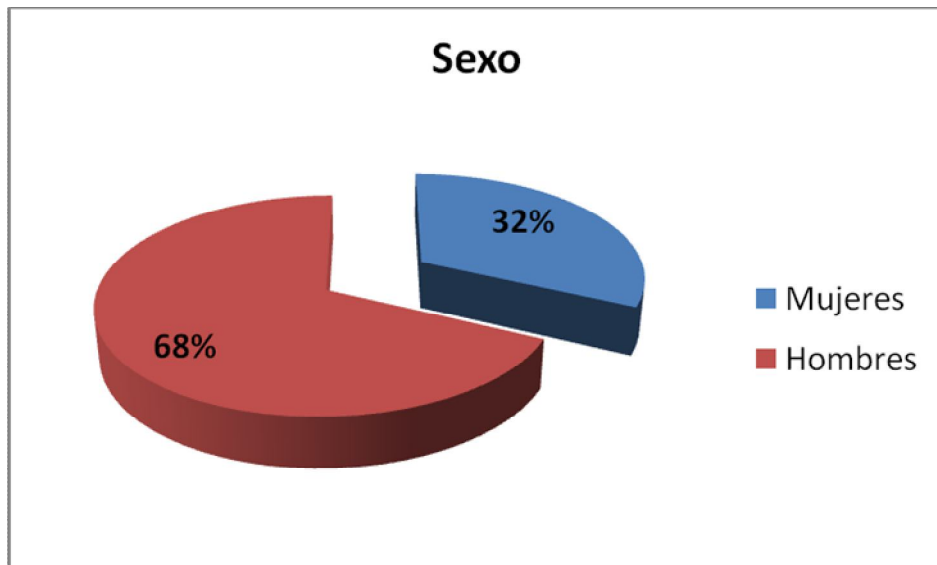
Interpretación: Las respuestas obtenidas demuestran que se debe optimizar todas las áreas de la empresa y reformular las estrategias publicitarias.

5.2.2 Cuestionario para clientes

5.2.2.1 Perfil de los entrevistados

GRÁFICO # 18

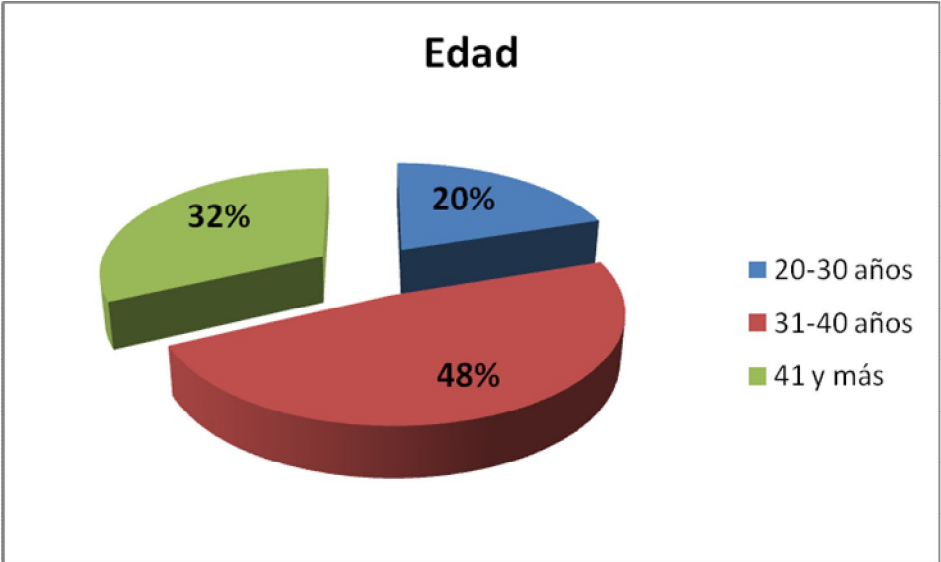
A. Sexo



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Masculino	17	68%
Femenino	8	32%
Total	25	100 %

GRÁFICO # 19

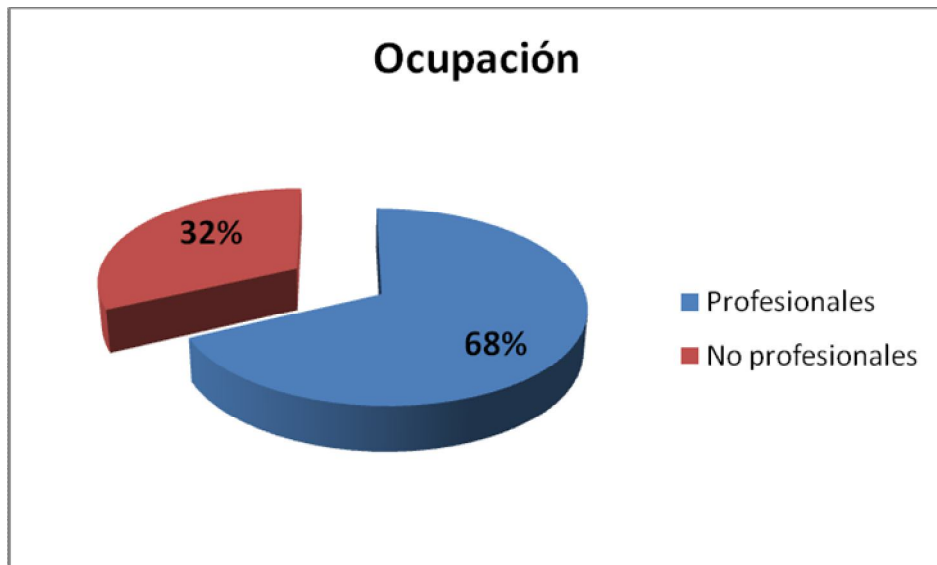
B. Edad



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
20-30 años	5	20%
31-40 años	8	32%
41 y más	12	48%
Total	25	100 %

GRÁFICO # 20

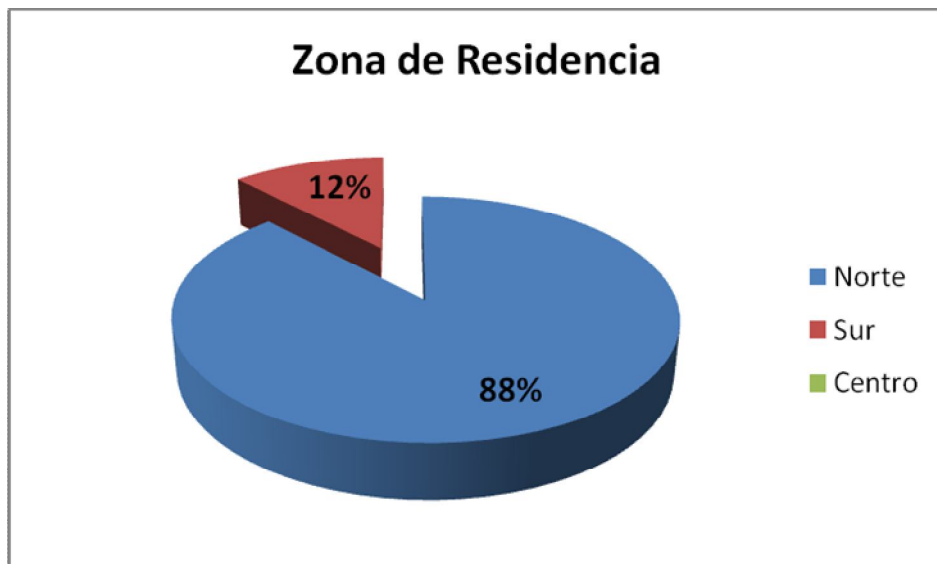
C. Ocupación



Resposta	Subtotal	Porcentaje
Profesionales	17	68%
No profesionales	8	32%
Total	25	100 %

GRÁFICO # 21

D. Zona de Residencia



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Norte	22	88%
Sur	3	12%
Centro	0	0%
Total	25	100 %

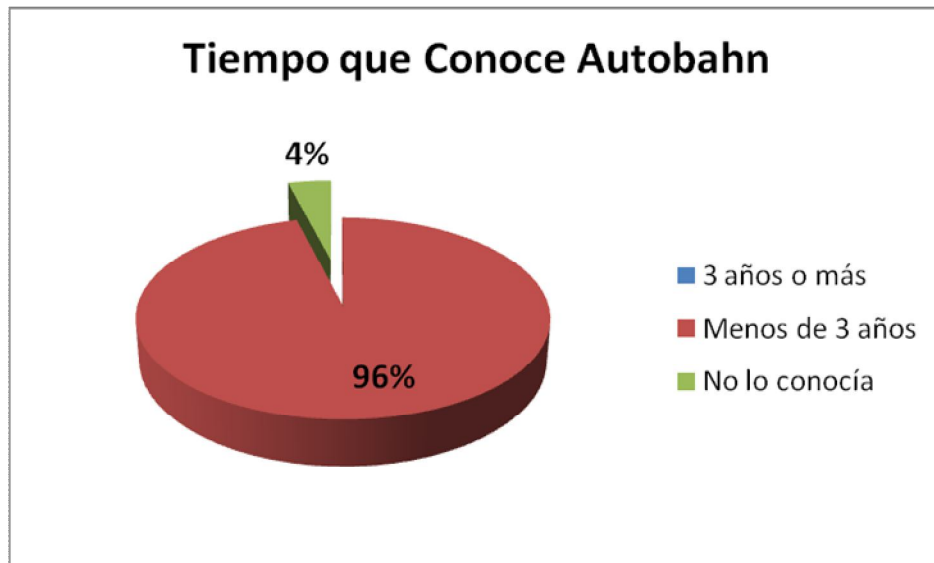
Interpretación: Todos estos datos nos hacen concluir que el segmento del mercado que tiene una preferencia por los vehículos Volkswagen, tiene las siguientes características:

Hombre de 41 años en adelante, profesional, residente de la zona norte de Quito.

5.2.2.2 Percepción del cliente

1. ¿Desde cuándo conoce Autobahn?

GRÁFICO # 22

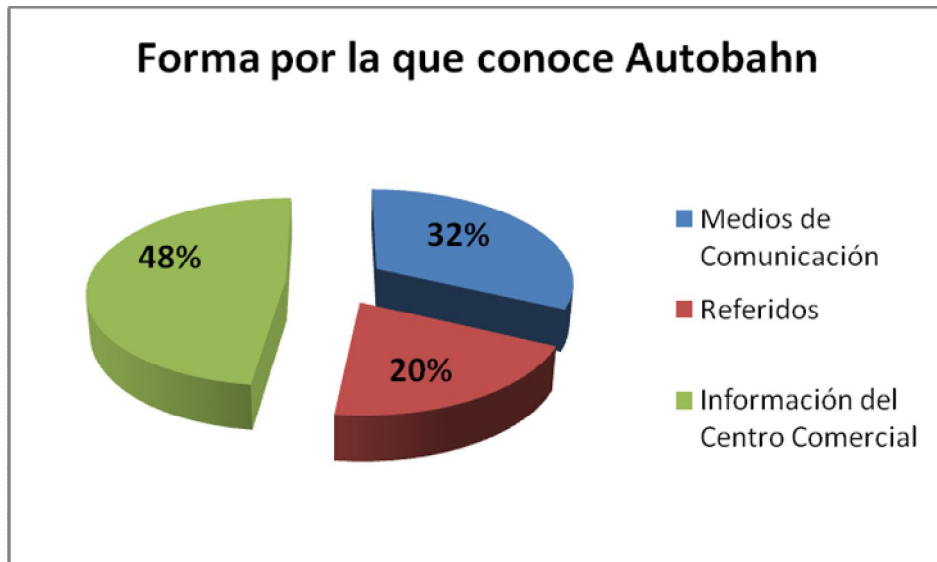


Respuesta	Subtotal	Porcentaje
3 años o más	0	0%
Menos de 3 años	24	96%
No lo conocía	1	4%
Total	25	100 %

Interpretación: La respuesta indica que el concesionario Autobahn es conocido a pesar de su corta trayectoria en el mercado automotriz.

2. ¿Cómo conoció a Autobahn?

GRÁFICO # 23

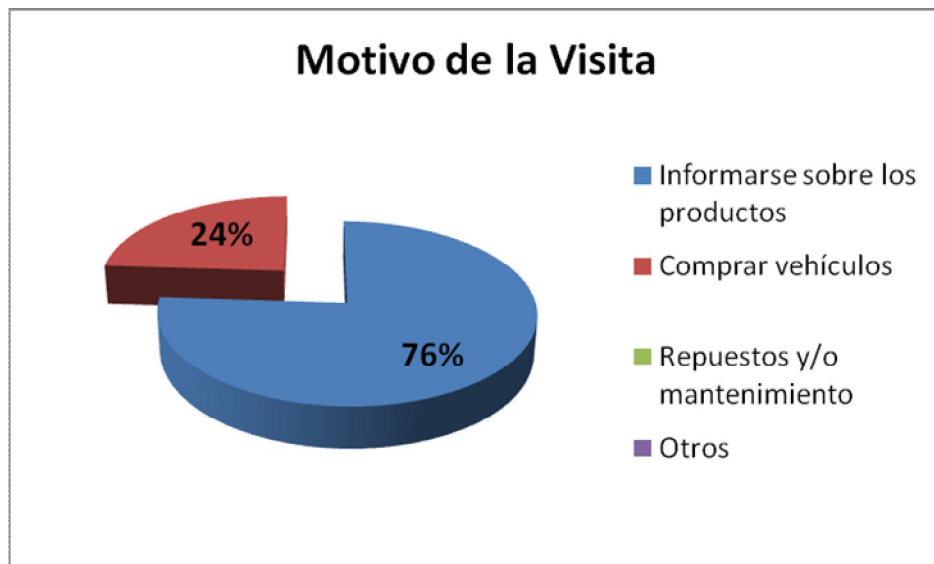


Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Medios de Comunicación	8	32%
Referidos	5	20%
Información del Centro Comercial	12	48%
Total	25	100 %

Interpretación: Los entrevistados conocen Autobahn, especialmente por la ubicación de sus instalaciones (48%), y además por los medios de comunicación (32%). El 20% restante han sido referidos por otras personas que conocen el concesionario.

3. ¿Cuál es el motivo de su visita a estas oficinas?

GRÁFICO # 24

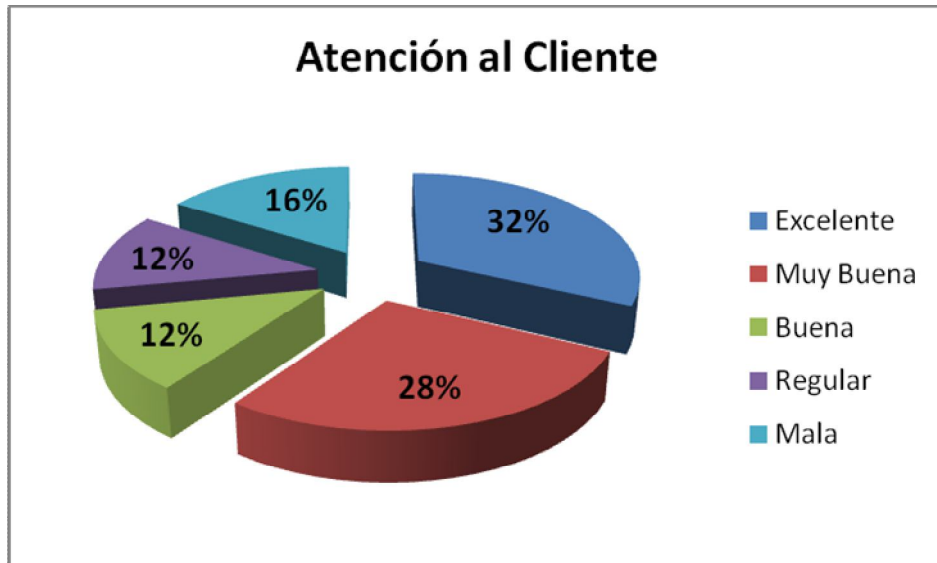


Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Informarse sobre los productos	6	76%
Comprar vehículos	19	24%
Repuestos y/o mantenimiento	0	0%
Otros	0	0%
Total	25	100 %

Interpretación: El 76% de los encuestados se acerca a las oficinas con el propósito de comprar un vehículo, a su vez el hecho de que el 24% requiera los servicios de postventa, nos indica que existen dos posibilidades por lo cual este servicio no es demandado: Consideran que no es un buen servicio o desconocen su existencia.

4. ¿Qué le parece la atención al cliente de Autobahn

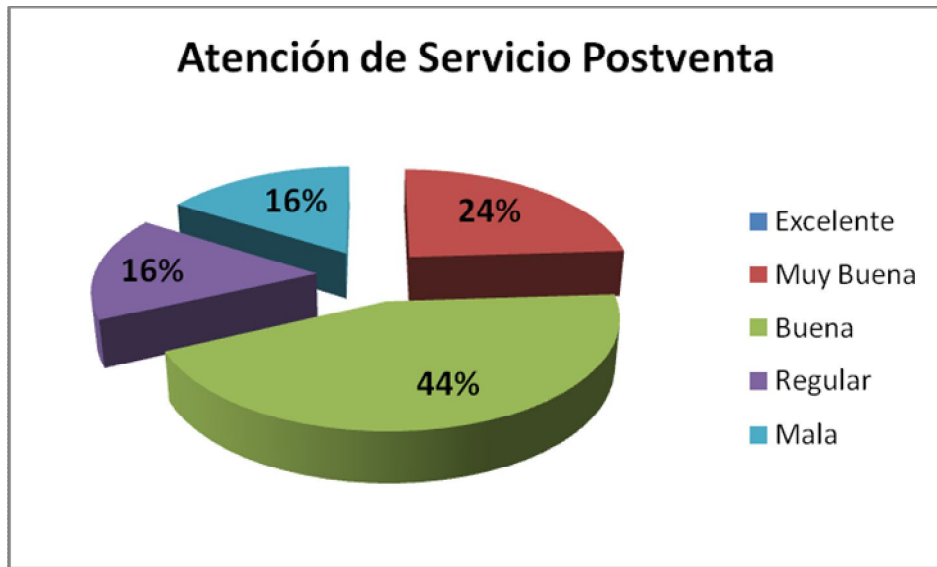
GRÁFICO # 25



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Excelente	8	32%
Muy Buena	7	28%
Buena	3	12%
Regular	3	12%
Mala	4	16%
Total	25	100 %

5. ¿Qué le parece la atención al cliente del Servicio Postventa de Autobahn?

GRÁFICO # 26



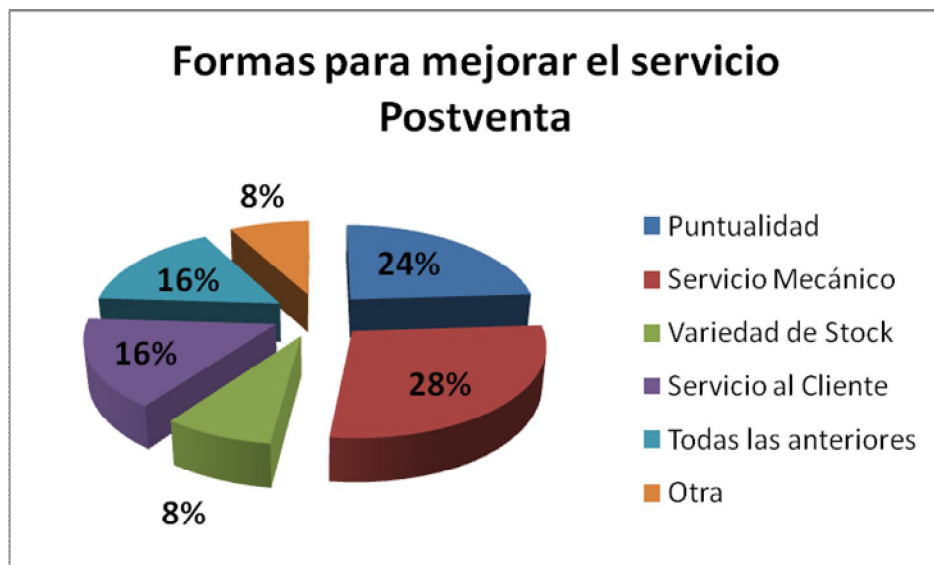
Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Buena	6	24%
Buena	11	44%
Regular	4	16%
Mala	4	16%
Total	25	100 %

Interpretación: Las respuestas de la pregunta 4 y 5, subrayan que las debilidades del servicio postventa pueden repercutir en la imagen global de Autobahn.

6. ¿Qué mejoraría del servicio Postventa de Autobahn?

La poca diferencia en los porcentajes de las respuestas nos demuestra que todos los aspectos mencionados deben ser mejorados.

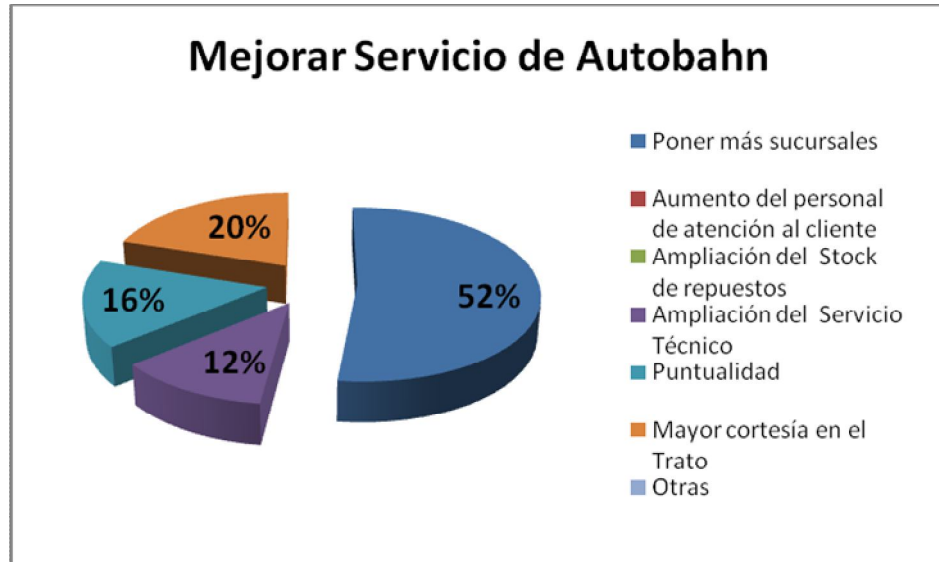
GRÁFICO # 27



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Puntualidad	6	24%
Servicio Mecánico	7	28%
Variedad de Stock	2	8%
Servicio al Cliente	4	16%
Todas las anteriores	4	16%
Otra	2	8%
Total	25	100 %

7. ¿Qué le gustaría a usted que Autobahn realice para mejorar su servicio?

GRÁFICO # 28



Respuesta	Subtotal	Porcentaje
Poner más sucursales	13	52%
Aumento del personal de atención al cliente	0	0%
Ampliación del Stock de repuestos	0	0%
Ampliación del Servicio Técnico	3	12%
Puntualidad	4	16%
Mayor cortesía en el Trato	5	20%
Otras	0	0%
Total	25	100 %

Interpretación: La mayoría de los clientes preferirían que el concesionario este ubicado cerca de su lugar de residencia.

Paradójicamente, el 20% de ellos consideran que se debe mejorar el trato al cliente, a pesar de que en la pregunta 4, responden que este es un muy buen servicio.

5.3 CONCLUSIÓN GENERAL SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Los instrumentos (entrevistas) de recolección de información han arrojado datos de relevancia para la elaboración del Plan de Relaciones Públicas y han mostrado las debilidades de los servicios y las expectativas de los clientes frente a ellos. Además como característica general, se debe afirmar que la imagen del producto (Volkswagen) se superpone a la imagen corporativa de Autobahn, lo que va en desmedro de la posición del concesionario frente a la competencia.

Las entrevistas al personal de la empresa muestran falencias en el servicio postventa e inestabilidad laboral en el personal de atención al cliente, lo que no permite que la visión y la misión de la empresa sean interiorizadas de manera tal que la imagen institucional sea transmitida de forma clara y precisa.

Las entrevistas a clientes y potenciales clientes permiten definir las características del target group de la empresa y algunas de las estrategias para lograr el posicionamiento efectivo de Autobahn dentro del mercado automotriz ecuatoriano.

5. 4 ANÁLISIS FODA DE AUTOBAHN

5.4.1 Medio Ambiente Interno

Fortalezas

- Posee mayor número de sucursales que otros concesionarios Volkswagen de la ciudad de Quito.
- Trato personalizado al cliente.
- Personal de ingeniería calificado y entrenado, en la especialidad automotriz.
- Agilidad en los trámites de documentación de los clientes.

- Intrans-Autobahn es parte de FISUM. S.A., empresa importadora de Volkswagen a nivel nacional, por lo que tiene prioridad en abastecimiento de su stock, tanto de vehículos como de repuestos.
- Alianzas estratégicas con fabricantes o proveedores automotrices regionales o internacionales.
- Alto nivel de tecnología e infraestructura en el servicio Postventa.

Debilidades

- Escaso posicionamiento dentro del mercado.
- Falta de puntualidad en la entrega de vehículos, tanto en la venta como en los de reparación y mantenimiento.
- Escasos planes de financiamiento en relación a otros concesionarios.
- Fuerte Competencia por el resto de concesionarios, especialmente en el área de servicio postventa.
- Inconsistente estrategia publicitaria. Únicamente se pauta en la revista "Carburando" por lo general cada sábado y pasando un sábado en el periódico "El Comercio".

En años anteriores se utilizaron los buses como medio de publicidad exterior. En la actualidad, se cuenta con una valla el Condado Shopping desactualizada.

5.4.2 Medio Ambiente Externo

Oportunidades

- Incremento de la preferencia por vehículos importados, de mejor calidad y con mayores prestaciones que los nacionales.
- Fácil acceso a crédito al consumo, que actualmente brinda el Sistema Financiero y Bancario.
- Deficiente transporte público.

Amenazas

- La reducción de las remesas de los migrantes, de las cuales una gran parte se invertía en este tipo de bienes.
- Poca capacidad de ahorro por parte de compradores.
- Inestabilidad política y económica, que disminuiría demanda y crecimiento del sector.
- Aumento de cargas tributarias que graven la adquisición de vehículos que desmotivarían la demanda. **Desde el 2008 hasta el 2011, el gobierno ha concretado once medidas gubernamentales, lo que ha afectado las ventas en el sector automotriz.**

“Todas estas medidas, según la Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), provocaron que en el Ecuador se pague el 89% más del valor de un vehículo, solo en impuestos. A ellas se añade ahora, el llamado ‘impuesto verde’, que se pagará una vez al año. Para el cálculo de este tributo, según el director del SRI, Carlos Marx Carrasco, se medirán tres factores: cilindraje, antigüedad y avalúo.”⁵⁸

- Este año (12 enero), se implementó un nuevo sistema. Cada compañía importadora debía registrarse al Comex, con la finalidad de controlar y restringir, de acuerdo al caso, la importación de los vehículos. El 12 de marzo, en este registro se incluyó la importación de CDK (automotores desarmados además de neumáticos, y materiales de reencauche). Además, se creó un comité interinstitucional que puede suspender los registros a los importadores.⁵⁹

⁵⁸ “11 medidas tributarias para el sector automotriz en 2 años”. Buró de Análisis Informativo. Internet: <http://www.burodeanalisis.com/2011/06/13/11-medidas-tributarias-para-el-sector-automotriz-en-2-anos/>. 19-07-2011.

⁵⁹ Ibid.

CAPÍTULO V

6. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS

NOMBRE DE LA EMPRESA:

INTRANS S.A. AUTOBAHN

6.1 PRESENTACION DEL PLAN

Hoy en día, con el auge y la intensidad de la competencia de las diferentes empresas que producen, distribuyen y venden vehículos y proveen de servicios postventa (repuestos, servicio mecánico automotriz), se hace necesario conocer las características y componentes de su mercado objetivo (consumidores, proveedores, clientes potenciales, intermediarios, etc.) y la situación de posicionamiento de la empresa y la calidad del servicio, con el propósito de elaborar y estructurar en la mejor forma posible, los objetivos que coadyuven al alcance de las metas organizacionales.

Es por esto que se propone realizar un Plan de Relaciones Públicas que fortalece la percepción de la empresa a través del mejoramiento del servicio postventa entre sus clientes logrando una imagen de alta confiabilidad y eficiencia.

A continuación presentamos un Plan de Relaciones Públicas Transferencial, el cual responde a los requerimientos de Autobahn, cuyos efectos pretenden ser a la vez inmediatos y sustentables. El plan, al mismo tiempo, que propone estrategias de corto plazo intenta obtener resultados rápidos, así como también, formula acciones que deben ser ejecutadas permanentemente para posicionar la imagen de la empresa de forma sostenida, por lo que está diseñado para ser ejecutado durante un período de 12 meses (un año).

6.2. OBJETIVOS DEL PLAN

6.2.1 Objetivo General

- Elaborar un Plan de Relaciones Públicas para establecer estrategias que ayuden al mejoramiento de la imagen de la empresa Autobahn, a través del desarrollo y perfeccionamiento del servicio postventa.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer la imagen institucional de Autobahn para que se destaque frente a su competencia.
- Reforzar la comunicación dentro del personal de Autobahn.
- Mejorar la calidad del servicio postventa de Autobahn para proyectar y mantener una imagen positiva y confiable a cuantos deseen utilizarlo y a quiénes ya lo utilizan.

6.3 POSICIONAMIENTO

AUTOBAHN –concesionario de la Marca Volkswagen en la ciudad de Quito- en sus apenas tres años de funcionamiento mantiene un promedio de ventas de 60 vehículos mensuales y su servicio postventa atiende a un promedio de 250 vehículos mensuales⁶⁰. La meta para este año es aumentar en su cuarta parte la cartera de clientes y ampliar su participación en el mercado por lo menos en un 10%.

La investigación de mercado nos ha permitido ver que siendo Autobahn una empresa relativamente nueva en el mercado su sensibilidad en la opinión pública no es la suficiente. La marca Volkswagen es la que está posicionada en la mente del consumidor, más no Autobahn.

⁶⁰ Departamento de Ventas de la Empresa

Sin embargo, es válido destacar que para haber dado servicio durante solo tres años en el mercado, ha logrado una muy buena aceptación del público. Pero ante la competencia existe una marcada diferencia, ya que ésta tiene mayor tiempo en el mercado y eso les garantiza un mayor posicionamiento.

6.4 GRUPO OBJETIVO

Target group, es el segmento de público a quien está dirigido un producto, servicio o actividad comunicacional. En otras palabras, es el cliente potencial de la organización o el colaborador interno que participa en toda la labor empresarial.

- **Interno:** el público interno lo conforma toda persona perteneciente a la organización. Son los colaboradores. O coloquialmente llamados, empleados. (Personal: empleados y accionistas)
- **Externo:** es el público objetivo de la organización. Es el consumidor final de los servicios de la empresa. En otras palabras, clientes y usuarios: hombres y mujeres de 25 años en adelante de nivel socio-económico medio, económicamente activos de la zona norte de la ciudad de Quito; y, proveedores.

6.5 PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS (ESTRATEGIAS, TÁCTICAS, ACCIONES)

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES
<p>E1. Fortalecer la imagen institucional de Autobahn para que se destaque frente a su competencia</p>	<p>(E1)T1. Realizar una campaña de comunicación externa, (Publicidad), en la que se destaquen los beneficios y facilidades que se da al cliente en la adquisición de su vehículo en Autobahn. Y a su vez, destacar el servicio Postventa, para aquellos clientes que no pueden renovar su auto, enfatizando la importancia de mantener en buen estado su automóvil.</p>	<p>(T1)A1. Preparar una difusión de la empresa mediante medios masivos de comunicación (Revista, radio, Vallas).</p>
		<p>(T1)A2. Diseño de folletería, volantes, afiches, vallas publicitarias.</p>
<p>E2. Mejorar las relaciones con los proveedores</p>	<p>(E2) T2. Invitar a representantes de los proveedores a conocer el proceso del servicio postventa.</p>	<p>(T2)A3. Organizar una visita a las instalaciones de Autobahn con un desayuno de bienvenida para los proveedores.</p>
		<p>(T2)A4. Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores organizando un almuerzo ejecutivo.</p>

E3. Reforzar la comunicación del público interno de Autobahn	(E3)T3. Optimizar las herramientas de comunicación.	(T3)A5. Capacitar al personal en el manejo de las herramientas con que cuentan.
		(T3)A6. Proveer del material necesario y demás suministros al personal para una mejora en la comunicación.
	(E3)T4. Fomentar el trabajo en equipo por parte del personal, para lograr un trabajo efectivo y armonioso, basado en la misión y la visión de la empresa.	(T4)A7. Organizar para el público interno talleres de coaching.
		(T4) A8. Recompensar públicamente los avances, tanto individuales como grupales, en reuniones del personal.
		(T4) A9. Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.

		<p>(T4)A10. Implementar cursos de capacitación tanto de servicio al cliente, programación neurolingüística, calidad del producto, avances tecnológicos en su materia prima al público interno.</p>
<p>E4. Mejorar la calidad y atención del servicio post-venta</p>	<p>(E4) T5. Reorganizar el proceso de atención al cliente, implementando nuevos servicios.</p>	<p>(T5)A11. Implantar servicio de cafetería, entretenimiento (periódicos, revistas, TV) mientras el cliente espera por algún trámite o servicio.</p> <hr/> <p>(T5)A12. Instaurar la atención al cliente por vía telefónica o Call Center.</p> <hr/> <p>(T5)A13. Preparar folletos y brochures de información con los servicios de la empresa, para hacerlos llegar a los clientes potenciales, con el fin de lograr efectividad y calidad de los servicios.</p>

<p>E5. Renovación de la imagen institucional de Autobahn</p>	<p>(E5)T6. Contratar a una agencia publicitaria que se encargue tanto de la imagen gráfica de la empresa como también de la promoción de eventos.</p>	<p>(T6)A14. Elaboración de una página web específica de Autobahn, en la que se destaque sus servicios postventa, ya que en la actualidad no la tienen.</p>
		<p>(T6)A15. Patrocinar eventos deportivos y culturales, por medio de la concesión de uniformes y apoyo logístico en el desarrollo de estas actividades.</p>
		<p>(T6)A16. Realización de un cocktail de re-inauguración del Servicio Postventa, con el fin de poder realzar la imagen de Autobahn.</p>

<p>E6. Incentivar en los clientes la necesidad de hacer mantenimiento a sus vehículos</p>	<p>(E6) T7. Realizar campañas promocionales y publicitarias respecto del Servicio Postventa de Autobahn, en el que se destaque la importancia del mantenimiento mecánico sobre todo en los vehículos usados.</p>	<p>(T7) A17. Ejecución de promociones temáticas al correr del año. Por ejemplo: Promocionar el servicio postventa en la época de vacaciones escolares. La mayoría de personas salen de viaje y deben hacer una revisión de su vehículo.</p>
		<p>(T7) A18. Para costear estas campañas publicitarias, asociarse con las empresas proveedoras, para que estas proporcionen parte o todo el presupuesto necesario.</p>

6.6 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA				
ACTIVIDADES	FRECUENCIA			
	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL
Charlas y presentaciones			X	
Servicio de cafetería	X	X	X	X
Reuniones con proveedores			X	
Rediseño Imagen Institucional				X
Campaña de Publicidad Medios de Comunicación	X	X	X	X
Folletería, Volantes, Afiches	X	X	X	X
Cocktail de relanzamiento Servicio postventa				X
Patrocinio de eventos deportivos y culturales			X	
Promociones temáticas	X	X	X	X

6.7 PRESUPUESTO DE TRABAJO

PRESUPUESTO DE PLAN DE ACCIÓN

Cantidad	Meses	ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
4		Cursos de Capacitación		
4		capacitadores	500,00	2.000,00
		Materiales	100,00	400,00
	12	Servicio de Cafetería	25,00	300,00
1		Rediseño Logotipo de la empresa	250,00	250,00
1		Diseño Página Web y Hosting	450,00	450,00
		Publicidad*		
1 mensual	12	Revista	466,00	5.592,00
180 cuñas mensuales	6	Radio	1.000,00	6.000,00
1	12	Vallas		12.000,00
2000 cada 3 meses	4	Brochours, Folletos, hojas Volantes	292,00	1.168,00
4		Patrocinio de Eventos deportivos y culturales	250,00	1.000,00
1		Cocktail de relanzamiento del servicio Postventa		
1		Catering		1.601,00
200		Invitaciones	0,25	50,00
1		Almuerzo para proveedores		
		Catering		383,00
		Desayuno para proveedores		
				305,00
TOTAL ANUAL				31.499

Elaboración: El autor

Fuente: Investigación de Mercado

*Cotizaciones Anexas

CONCLUSIONES

- ✓ El desarrollo empresarial en mercados competitivos y dinámicos requiere del uso de herramientas investigativas y de creatividad, como los planes de Relaciones Públicas, que permiten potencializar las fortalezas y ventajas y hacer de las debilidades, elementos para el adelanto de la empresa.
- ✓ El Plan de Relaciones Públicas suministra las bases apropiadas para la mejor organización del trabajo y de los recursos de la empresa para orientarlos al cumplimiento de la Misión y de la Visión de la misma, a la par que se mejora su relación con sus clientes, proveedores y amigos.
- ✓ Es muy importante también destacar el papel fundamental de la investigación previa o diagnóstico para escoger de manera acertada los elementos, herramientas y áreas de trabajo a ser desarrollados en el Plan de Relaciones Públicas.
- ✓ El Plan de Relaciones Públicas debe ser sostenible y sustentable.
- ✓ El servicio al cliente juega un papel muy importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente a la organización asegura la rentabilidad de la "inversión inicial" de captación, desarrollo de productos y prestación de servicios. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.
- ✓ En lo que se refiere, al caso estudiado, la investigación de mercado corroboró la hipótesis previa de que la imagen de la empresa Autobahn necesitaba ser fortalecida y mejorada debido a que la imagen del producto (Volkswagen) se superpone a la imagen corporativa de Autobahn, lo que va en desmedro de la posición del concesionario frente a la competencia.

- ✓ El servicio postventa debe ser reestructurado de manera que se logre convertirlo en un elemento estratégico para el fortalecimiento de la imagen global de Autobahn.
- ✓ El posicionamiento de la Imagen de la Empresa, la capacitación y la comunicación orientadas por el Plan de Relaciones Públicas facilita el que sus trabajadores interioricen la Visión y Misión y con ello se logren trabajos más eficientes en el área correspondiente.
- ✓ Las acciones a llevar a cabo tocan diferentes aspectos de la comunicación empresarial tanto interna como externa: charlas, campañas publicitarias que incluyen medios masivos de comunicación, promociones por temporada, etc.
- ✓ A través de la investigación se ha logrado determinar que es fundamental al interior de la empresa, tener un personal motivado, conocedor y comprometido con los objetivos empresariales, por lo tanto las actividades trazadas en el Plan de relaciones Públicas deben relacionarse con el conocimiento del producto y de la empresa.
- ✓ El Plan de Relaciones Públicas es una inversión porque incide directamente en el crecimiento de las ventas.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se refieren exclusivamente al caso objeto de este estudio:

- ✓ Es necesario que Autobahn realice investigaciones de Mercado Periódicas para lograr establecer la situación de la empresa y del mercado con el objetivo de establecer medidas, estrategias y acciones según la necesidad.
- ✓ Rediseñar la imagen institucional de Autobahn para que trascienda a la imagen del producto.
- ✓ Realizar una campaña publicitaria sostenida con base al diagnóstico del mercado.
- ✓ Fortalecer el servicio postventa para que marque la diferencia frente a la competencia.
- ✓ Establecer capacitación periódica del personal de atención al cliente.
- ✓ Agilizar los procesos administrativos.
- ✓ Lograr la puntualidad y eficacia en los servicios.
- ✓ Lograr el apoyo y auspicio de proveedores y otras marcas relacionadas con la empresa para abaratar costos.
- ✓ Respecto del servicio postventa, este requiere de inyectar recursos tanto materiales (infraestructura) como técnicos para el logro de los objetivos de empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ARELLANO, R. "Marketing- América Latina". McGraw-Hill, México, 2000.
- BIFANI, Paolo, "Desarrollo sostenible, población y pobreza: algunas reflexiones conceptuales". Educación ambiental y universidad, México, Universidad de Guadalajara, 1993.
- BORELLO, Antonio, "Plan de Negocios", Marketing Publishing Center. Ediciones Díaz Santos. Madrid España. 1994. pág. 159
- CALDEVILLA, David. "Manual de Relaciones Publicas". Visionnet. Madrid. 2007.
- CAPRIOTTI, Paul; "Planificación estratégica de la imagen corporativa". Ariel, México, 1999.
- CARRIÓN, Juan, "De la estrategia a la acción", ESIC, Madrid, 2007.
- COSTA, Joan. "Imagen Corporativa en el siglo XXI". La Crujía. Barcelona, 2009.
- CUTLIP Scott M y otros. "Manual de Relaciones Públicas eficaces". Gestión 2000. Barcelona. 2006
- FERNÁNDEZ, Ángel; "Investigación y Técnicas de Mercado". Esic Editorial, Madrid, España. 2004.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS Y BAPTISTA LUCIO, PILAR. "Metodología de la investigación". México: Mc Graw Hill, 1998
- IND, Nicolás. "La Imagen Corporativa", Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992.

- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. BUREAU FOR EMPLOYERS' ACTIVITIES; "Estrategia", Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. Suiza. 2005.
- KOTLER Phillip y KELLER Kevin, "Dirección de Marketing", Prentice-Hall, México, 2006
- LA LONDE, Bernard J y ZINSER, Paul H.; "Costumer Service: Meaning and Measurement", en Boletín Aserca Regional Y Peninsular: "la Calidad de Servicio y Atención al Cliente".
- MALHOTRA, Naresh K., "Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado", Pearson, Educación. S.A., México, Pág. 71-100.
- MEDINA, R. "Diferenciarse no basta, cómo diseñar y activar propuestas de valor", Lid, México. 2010.
- MEYER Warren, y otros, "Marketing: ventas al por menor para empleados, gerentes y empresarios".CO. McGraw-Hill. Bogotá. 1992.
- ORDOZGOITI DE LA RICA, Rafael y PÉREZ JIMÉNEZ, "Imagen de Marca", Esic Editorial. México. 2003.
- PAZ CAUSO, Renata; "Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y Estrategias", Ideaspropias Editorial, Madrid, España, 2007.
- PÉREZ, José; "Gestión de calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad Total". Editorial Esic, Madrid, España. 1994.
- PORTER, Michael, "Ser competitivo", Deusto, Barcelona, 2009.
- ROJAS, Octavio. "Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia". ESIC, Madrid, 2005.
- SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín y PINTADO Teresa. "Imagen Corporativa. Libros Profesionales de empresa." ESIC Edit. Madrid. 2009.
- SANDHUSEN, Richard L., "Mercadotecnia". Editorial Continental, México, 2002.

- STONER, J. y otros;" Administración". Prentice - Hall Interamericana. México.1996.
- WATERSTON, Albert;" Planificación del desarrollo: lecciones de la experiencia." Fondo de Cultura, 2da. Edición.Madrid, España. 1969.
- XIFRA, Jordi. "Técnicas de las Relaciones Públicas". EUOC, Barcelona, 2007.

INTERNET:

- "Análisis FODA", deGuate. com, Internet.
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>
- Deutsche Welle, *Sobre el Volkswagen*. Internet:
- <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,1837650,00.html>
- <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,583373,00.html>
- <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,1135390,00.html>
- <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2054710,00.html>
- "El logo Volkswagen-El coche del Pueblo" .Diseño Zaragoza. Internet:
<http://www.zgzdesign.es/logo-volkswagen-el-coche-del-pueblo/2010>
- "Estadística y Empresa. Métodos de Muestreo No probabilísticos". Internet :
<http://maxsilva.bligoo.com/content/view/186384/Metodos-de-Muestreos-no-Probabilisticos.html>
- FOTOAUTOS, "Concesionarias de la Ciudad de Quito". Internet:
<http://www.fotoautos.com.ec/Concesionarias-Quito-85-av9>
- LANDETA Evelyn, "Ecuador: Mercado Automotriz". Internet:
- <http://www.ratingspcr.com/boletin/main.php?K=3931&id=181>

- LANDETA, Evelyn, “Informe Sectorial, Ecuador: Mercado Automotriz”. internet:http://www.ratingspcr.com/archivos/boletin/008/SECTORIAL_ECUADOR_AUTOMOTRIZ_201012.pdf
- “Posventa”. Internet:<http://www.gerenciadigital.com/articulos/posventa.htm>
- RAMOS Ena. “Métodos y Técnicas de Investigación”. Gestopololis. Internet:<http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- RUIZ OLVERA, Patricia, BENITEZ CRUZ, Cesar Augusto y GARCIA, Rodrigo Ángeles;<http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia2.shtml>
- “11 medidas tributarias para el sector automotriz en 2 años”. Buró de Análisis Informativo Internet:<http://www.burodeanalisis.com/2011/06/13/11-medidas-tributarias-para-el-sector-automotriz-en-2-anos/>.

ANEXO 1
INFRAESTRUCTURA

Sala de recepción:



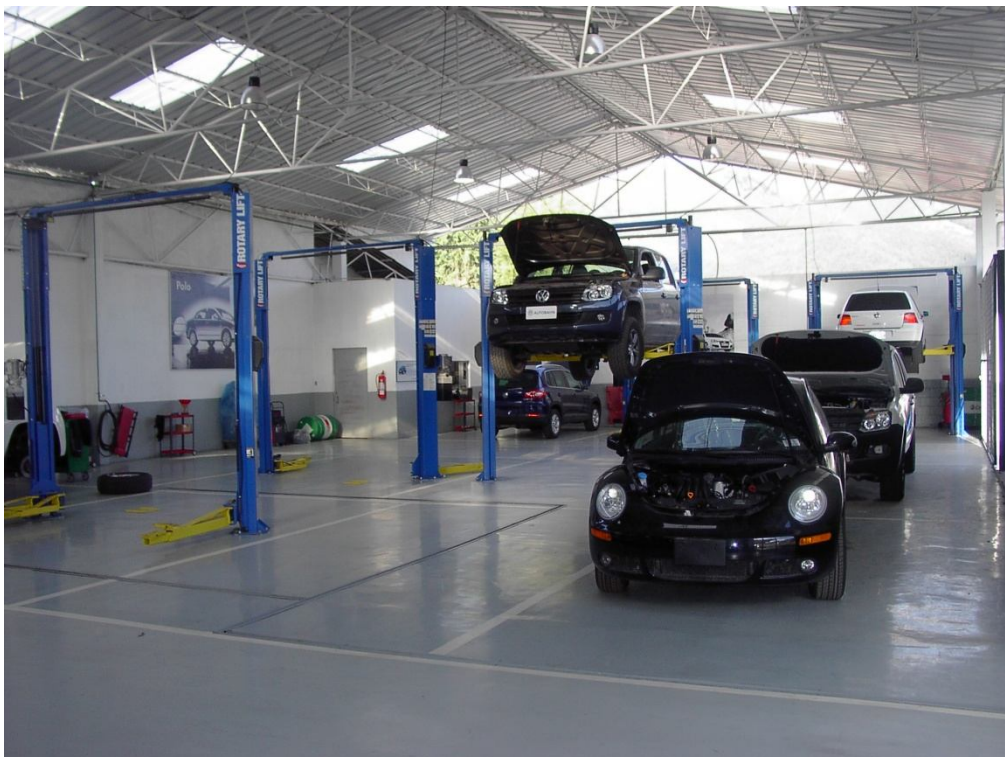
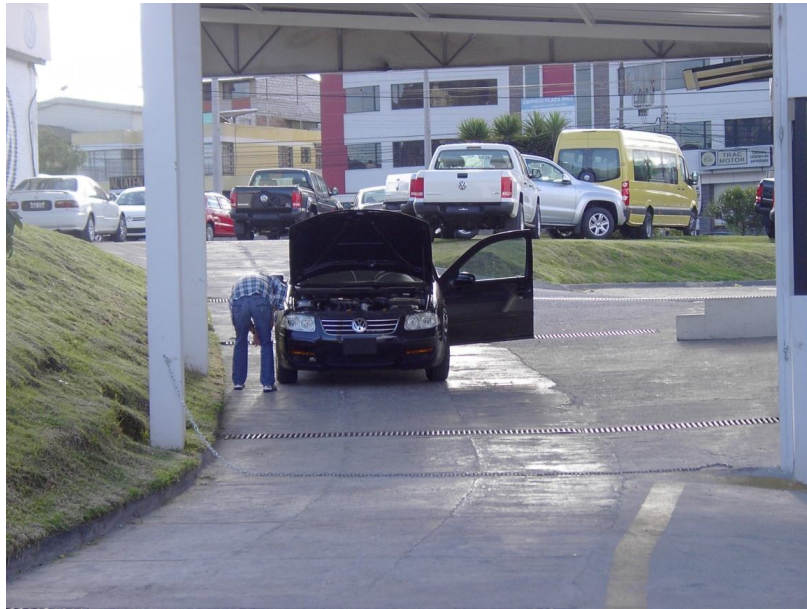
Oficina de asesores de servicio



Vitrinas de Repuestos y accesorios



Área de Taller: tiene 7 elevadores para vehículos, pistolas de presión de agua, sistema operativo AS400, Internet, ingreso al portal de fábrica (es aquel donde se encuentran detallado todo el stock de repuestos y accesorios de los diferentes modelos de vehículos VW).







Quito, 25 de Julio 2011

Señor
Wilson Arenas

Cuidad.

PANCHONET es un proveedor de servicios de valor agregado, que cuenta con una moderna infraestructura en Quito, que permite brindar soluciones integrales de alta confiabilidad para nuestros clientes.

Actualmente proveemos de nuestros servicios de conectividad y asesoría en proyectos para hogares, urbanizaciones, empresas e instituciones, tales como Urbanización Valle Monte Real, Cooprogreso, Centro Comercial Iñaquito, Zona Wi-fi: restaurante Hasta La Vuelta Señor, Universidad San Francisco de Quito, Multimedia 106.9, entre otros, los cuales demandan un alto grado de calidad de acceso al Internet y soporte técnico de primer nivel.

Nuestro objetivo es brindar un servicio con estándares internacionales de satisfacción al cliente con asesoría personalizada y profesional, la cual asegura un vínculo comercial y de alianza estratégica con nuestros clientes a largo plazo.

Nuestros servicios:

- ✓ Conexiones dial-up y tarjetas prepago.
- ✓ Banda Ancha ADSL y SDSL.
- ✓ Enlaces de Fibra Óptica (Clear Channel).
- ✓ Radio enlaces.
- ✓ Desarrollo de páginas Web.
- ✓ Nombres de dominio.
- ✓ Banners Publicitarios.
- ✓ Hosting (hospedaje web).
- ✓ Housing (hospedaje de servidores).
- ✓ Cableado estructurado.
- ✓ Mantenimiento de servidores LINUX.
- ✓ Mantenimiento de equipos de computadores (desktop, notebook).
- ✓ Banda Ancha Móvil 3.5G.
- ✓ Kaspersky Antivirus (licencias personales y corporativas).

A continuación nos complace presentar a usted nuestra oferta de servicios que esperamos sea de su entera satisfacción.

DISEÑO DE PAGINAS WEB

Metodología de trabajo

Nuestra metodología de trabajo consiste en la participación directa de nuestros clientes para determinar cuáles son sus necesidades reales y hacia quienes quieren dirigirse o cuál es su mercado meta.

Matriz: Ruíz de Castilla 763 y Andagoya, Ed. Expocolor, piso 3
Teléfono: 2549-800 / 2548-778 / 2549-785

Sucursal: Cumbaya, USFQ, Ed. Eugenio Espejo
Teléfono: 2971-970



PANCHONET
La Diferencia en Internet
www.panchonet.net

Recopilación de Información

En esta etapa definiremos con toda la información proporcionada por el cliente sus necesidades reales y objetivos.



Mapa de Navegación

Una vez analizada la información, realizaremos la estructura de la navegación con el objeto de que sea fácil para el internauta.

Elementos interactivos

Aquí definiremos enlaces o elementos de navegación dentro de nuestra página o fuera de ella.

Retroalimentación

Definiremos finalmente los mecanismos o medios para receptor comentarios y sugerencias.

PLANTILLA BÁSICA:

PÁGINA	DESCRIPCIÓN
10 páginas Html	Muestra la información de la empresa, puede incluir productos o servicios.
3 Cuenta POP	Cuenta de correo
Página de contacto	Formulario en PHP para contacto con la empresa
Web Hosting	100 Mb.
Nombre del dominio	Miempresa.com
Cuenta FTP	Actualización de información

Valor: 350 dólares

PLANTILLA MEDIA

PÁGINA	DESCRIPCIÓN
15 páginas Html	Muestra la información de la empresa, puede incluir productos o servicios.
Introducción animada en FLASH	Duración de 10 segundos, plantilla de animación flash, solo texto, imágenes, o del logotipo de la empresa.
Animación en Flash Interna	El cliente puede escoger imágenes o texto para ser presentada con animación
Página de contacto	Formulario en PHP para contacto con la empresa
4 Cuenta POP	Cuenta de correo
Cuenta FTP	Actualización de información
Web Hosting	100 Mb.
Nombre del dominio	Miempresa.com

Valor: 450 dólares

PLANTILLA ALTA

Matriz: Ruíz de Castilla 763 y Andagoya, Ed. Expocolor, piso 3
Teléfono: 2549-800 / 2548-778 / 2549-785

Sucursal: Cumbaya, USFQ, Ed. Eugenio Espejo
Teléfono: 2971-970



PANCHONET
La Diferencia en Internet
www.panchonet.net

PÁGINA	DESCRIPCIÓN
20 páginas Html	Muestra la información de la empresa, puede incluir productos o servicios.
Introducción animada en FLASH	Duración de 10 segundos, plantilla de animación flash, solo texto, imágenes, o del logotipo de la empresa.
Animación en Flash Interna	El cliente puede escoger imágenes o texto para ser presentada con animación
Página de contacto	Formulario en PHP para contacto con la empresa
5 Cuenta POP	Cuenta de correo
Cuenta FTP	Actualización de información
Web Hosting	100 Mb.
Nombre del dominio	Miempresa.com

Valor: 600 dólares

*** Los valores detallados NO incluyen IVA.**

Requerimientos

El cliente a la firma del contrato deberá presentar lo siguiente.

- Tipo de letra.
- Colores de la empresa.
- Slogan de la empresa.
- Lista metanames (Palabras claves para ser identificado en los principales buscadores)
- Material digitalizado que sería fotografías de alta resolución.

Plazos

Matriz: Ruiz de Castilla 763 y Andagoya, Ed. Expocolor, piso 3
Teléfono: 2549-800 / 2548-778 / 2549-785

Sucursal: Cumbaya, USFQ, Ed. Eugenio Espejo
Teléfono: 2971-970

A partir de la firma del contrato se fija un plazo de 5 días laborables para la entrega del primer borrador y 5 días laborables a partir de dicha entrega para la presentación final

Costo del Proyecto

El valor total del proyecto incluyendo programación, pruebas y CD es de acuerdo al template escogido por el cliente

El valor por la actualización de páginas que contengan solo texto o imágenes es de \$5.00 + IVA por cada una, y por el costo de actualización de un página con animación flash tendrá un valor de \$19.99 + IVA por página a actualizar.

En caso de necesitar páginas adicionales a las que están dentro de la plantilla escogida tendrán los siguientes valores.

Plantilla básica: \$ 9.90 + IVA cada página adicional.

Plantilla Media: \$ 14.90 + IVA cada página adicional.

Plantilla Alta: \$ 19.90 + IVA cada página adicional.

Forma de Pago

La forma de pago de esta propuesta es de un 60 % a la firma del contrato, 40% a la aprobación del borrador y a la entrega del diseño final, los pagos serán contra factura.

Si tuviese alguna inquietud respecto a nuestros servicios, favor comuníquese con nosotros.

Atentamente.

Katy Villacis O.

Ejecutiva de Servicios

Teléfono: 2 549-800 / 2 549785 ext. 125

Celular: 095-003062 / 098875491

E-mail: katya.villacis@panchonet.net

Matriz: Ruíz de Castilla 763 y Andagoya, Ed. Expocolor, piso 3
Teléfono: 2549-800 / 2548-778 / 2549-785

Sucursal: Cumbaya, USFQ, Ed. Eugenio Espejo
Teléfono: 2971-970



Cantidad	Bocaditos	valor Unitario	Total
200	Frutillas cubiertas de chocolate	0,45	90
200	Frambuesas cubiertas de chocolate	0,43	86
200	Trufas (coco, galleta, menta, café, nuez)	0,47	94
200	Canastita de aguacate y tocino	0,45	90
200	Empanaditas de hojaldre (carne o pollo)	0,4	80
200	Rollitos de jamón, albahaca y queso	0,35	70
200	Brochetas de camarón	0,5	100
200	Mini sanduche de salmón	0,48	96
	Total		706
	Bebidas		
30	Vino blanco Reservado , Concha y Toro, Sauvignon blanc	10,5	315
30	Vino Blanco Casillero del Diablo, Sauvignon Blanc	16	480
	Total		795
	Servicio		
5	meseros	30	150
	TOTAL		1651

Informes:

Ing. María del Carmen Gaybor
Telf. 084661278

Ing. María Soledad García
Telf. 098006299



Cantidad	Menú Ejecutivo	valor Unitario	Total
15	Desayuno Buffet	12,50	187,50
		Total	187,50
	Bebidas		
15	Jugos de fruta	1,30	19,50
5	Gaseosas	5,50	27,50
3	Agua mineral	3,50	10,50
		Total	323,00
	Servicio		
2	meseros	30	60
		TOTAL	305,00

Informes:

Ing. María del Carmen Gaybor
Telf. 084661278

Ing. María Soledad García
Telf. 098006299