



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**PLAN COMUNICACIONAL PARA INCREMENTAR LAS VENTAS  
Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA ALVESA,  
UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, PROVINCIA  
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.**

**HÉCTOR PATRICIO ALVARADO MUÑOZ**

**Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo,  
presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH,  
como requisito parcial para la obtención del grado de:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DE MARKETING Y SERVICIO AL  
CLIENTE**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

Julio - 2017

## CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, titulado “Plan comunicacional para incrementar las ventas y participación de mercado de la empresa ALVESA, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo domingo de los Tsáchilas”, de responsabilidad del Sr. Héctor Patricio Alvarado Muñoz, ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Tribunal:

_____ Ing. Oscar Granizo <b>PRESIDENTE</b>	_____ FIRMA
_____ Ing. Denise Pazmiño <b>DIRECTOR</b>	_____ FIRMA
_____ Ing. Marco Salazar <b>MIEMBRO</b>	_____ FIRMA
_____ Ing. Cecilia Santillán <b>MIEMBRO</b>	_____ FIRMA

Riobamba, junio - 2017

## **DERECHOS INTELECTUALES**

Yo, Héctor Patricio Alvarado Muñoz, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, titulado, “Plan comunicacional para incrementar las ventas y participación de mercado de la empresa ALVESA, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo domingo de los Tsáchilas”, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

Héctor Patricio Alvarado Muñoz  
C.I. 1721453015

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Héctor Patricio Alvarado Muñoz, declaro que el presente **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, titulado “Plan comunicacional para incrementar las ventas y participación de mercado de la empresa ALVESA, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo domingo de los Tsáchilas”, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría.

Riobamba, junio 2017

---

Héctor Patricio Alvarado Muñoz  
C.I. 1721453015

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
1.1.    Introducción. ....	1
1.2.    PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2.1.    Planteamiento del problema .....	2
1.2.2.    Formulación del problema.....	3
1.2.3.    Sistematización del problema .....	3
1.3.    OBJETIVOS. ....	4
1.3.1.    Objetivo general. ....	4
1.3.2.    Objetivos específicos.....	4
1.4.    JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5.    HIPÓTESIS.....	5
1.5.1.    Hipótesis General .....	5
1.5.2.    Hipótesis Específicas.....	5
1.6.    MARCO TEÓRICO .....	5
1.6.1.    Antecedentes de la investigación. ....	5
1.6.2.    Marketing. ....	7
1.6.3.    Ventas. ....	8
1.6.3.1.    Proceso de ventas.....	9
1.6.3.2.    Fases y objetivos del proceso de venta. ....	9
1.6.3.3.    Ideas claves en ventas. ....	10

1.6.4.	Participación de mercado.....	11
1.6.4.1.	Posicionamiento del mercado. ....	12
1.6.4.2.	Estructuración del posicionamiento del mercado.....	13
1.6.5.	Comunicación organizacional.....	14
1.6.6.	Planificación para la comunicación. ....	16
1.6.7.	Etapas de un plan comunicacional. ....	18
1.6.7.1.	Diagnóstico.....	19
1.6.7.2.	Estrategias. ....	20
1.6.7.3.	Acciones de comunicación. ....	22
1.6.7.4.	Control.....	23
1.7.	MARCO CONCEPTUAL .....	24
CAPÍTULO II.....		27
2.	METODOLOGÍA .....	27
2.1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2.1.1.	Enfoque de la investigación.....	27
2.1.2.	Tipo de investigación.....	28
2.1.2.1.	Investigación bibliográfica. ....	28
2.1.2.2.	Investigación exploratoria.....	28
2.1.2.3.	Investigación descriptiva. ....	28
2.1.2.4.	Investigación de campo. ....	29
2.1.3.	Métodos de investigación. ....	29
2.1.3.1.	Método inductivo-deductivo.....	29
2.1.3.2.	Método analítico-sintético. ....	30
2.1.3.3.	Método de observación.....	30
2.1.4.	Instrumentos y/o técnicas de investigación.....	31
2.1.5.	Recopilación de datos. ....	31
2.1.6.	Procesamiento de datos.....	32
2.1.7.	Población y muestra.....	32
2.2.	CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	33

2.2.1.	Generalidades.....	33
2.2.2.	Valores de la organización.....	33
2.2.3.	Misión.....	34
2.2.4.	Visión.....	34
2.2.5.	Productos comercializables.....	34
2.2.6.	Proveedores.....	35
2.2.7.	Clientes.....	35
2.2.8.	Competidores.....	35
2.2.9.	Análisis estratégico.....	36
2.3.	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN LA EMPRESA.....	38
2.4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
2.4.1.	Presentación y análisis de la encuesta.....	39
2.4.2.	Presentación y análisis de la entrevista.....	54
2.5.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	56
2.5.1.	Relación entre el proceso comunicacional y la participación del mercado.....	57
2.5.2.	Relación entre el proceso comunicacional y las ventas.....	59
CAPÍTULO III.....		61
3. PLAN COMUNICACIONAL.....		61
3.1. PLAN COMUNICACIONAL PARA LA EMPRESA ALVESA.....		61
3.1.1.	Objetivo general del Plan Comunicacional.....	61
3.1.2.	Objetivos específicos del Plan Comunicacional.....	61
3.1.3.	Estrategias.....	61
3.1.3.1.	Estrategias Push (empujar).....	62
3.1.3.1.1.	Extensión de cobertura de vendedores.....	62
3.1.3.1.2.	Estructuración de promociones, descuentos y plazos de crédito.....	65
3.1.3.1.3.	Estructuración de catálogo digital y físico para la promoción de productos.....	66
3.1.3.2.	Estrategias Pull (tirar).....	66
3.1.3.2.1.	Participación en ferias ganaderas y congresos especializados.....	66

3.1.3.3. Estrategias mixtas .....	71
3.1.3.3.1. Fortalecimiento y comunicación de marca .....	72
3.1.3.3.2. Canales de comunicación directa .....	72
3.1.3.3.3. Plan de medios.....	74
3.1.4. Presupuesto.....	76
3.1.5. Cronograma de cumplimiento del Plan Comunicacional. ....	78
CAPÍTULO IV.....	79
4.1 CONCLUSIONES .....	79
4.2 RECOMENDACIONES .....	80
BIBLIOGRAFÍA .....	81
ANEXOS .....	87
ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1.1	Características del marketing. ....	7
Figura 1.2	Fases del proceso de ventas.....	9
Figura 1.3	Estructura del posicionamiento del mercado.....	13
Figura 1.4	Proceso de comunicación.....	14
Figura 1.5	Fundamentos del plan comunicacional.....	17
Figura 1.6	Etapas de un plan comunicacional. ....	19
Figura 1.7	Características de los objetivos. ....	20
Figura 1.8	Actividades de comunicación.....	22
Figura 2.1	Tipo. Valores de la empresa ALVESA.....	33
Figura 2.2	Tipo. Valores de la empresa ALVESA.....	34
Figura 2.3	Medio de conocimiento de la empresa ALVESA. ....	40
Figura 2.4	Tiempo en que los clientes adquieren productos de la empresa ALVESA.....	41
Figura 2.5	Tipo de productos que los clientes adquieren de la empresa ALVESA.....	42
Figura 2.6	Criterio más valorado por los clientes para adquirir los productos de la empresa ALVESA.....	43
Figura 2.7	Criterio sobre la atención ofrecida por la empresa ALVESA. ....	44
Figura 2.8	Comunicación entre los clientes y la empresa ALVESA.....	45
Figura 2.9	Preferencia de compra de los clientes en relación con las empresas vigentes en el mercado.....	46
Figura 2.10	Criterio de preferencia de los clientes con relación a los productos de la competencia de ALVESA.....	47
Figura 2.11	Aumento o disminución de la adquisición de productos que ofrece ALVESA. ....	48
Figura 2.12	Reconocimiento del logotipo de la empresa ALVESA.....	48
Figura 2.13	Consideraciones de los clientes sobre el diseño del logotipo de la empresa ALVESA.....	49
Figura 2.14	Percepción de los clientes sobre el logotipo de la empresa ALVESA.....	50
Figura 2.15	Utilización sistemática de las redes sociales. ....	51
Figura 2.16	Conocimiento de los clientes sobre la presencia de ALVESA en redes sociales...52	
Figura 2.17	Acceso de los clientes a la página web de la empresa ALVESA.....	53
Figura 3.1	Mapa de cobertura de vendedores.....	62
Figura 3.2	Feria de Durán.....	67
Figura 3.3	Feria de Santo Domingo.....	68
Figura 3.4	Feria de PVM.....	68

Figura 3.5	Feria Pedro Vicente Maldonado. ....	69
Figura 3.6	Feria de Machachi. ....	70
Figura 3.7	Seminario Internacional de Productividad Porcina. ....	71
Figura 3.8	Logo de la marca de INVESA. ....	72
Figura 3.9	Logo de la marca Distribuidora Veterinaria ALVEAR. ....	72
Figura 3.10	Servicios ofrecidos por LENA COMUNICACIÓN, ....	73
Figura 3.11	Servicios ofrecidos por LENA COMUNICACIÓN, ....	73
Figura 3.12	Vademécum Veterinario. ....	75
Figura 3.13	Radio Zacaray. ....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.	Matriz FODA de la empresa ALVESA. ....	37
Tabla 2.2.	Puntuación de cada cuadrante de la matriz FODA.....	37
Tabla 2.3.	Comportamiento de las ventas. ....	38
Tabla 2.4.	Medio de conocimiento de la empresa ALVESA. ....	39
Tabla 2.5.	Tiempo en que los clientes adquieren productos de la empresa ALVESA. ....	40
Tabla 2.6.	Tipo de productos que los clientes adquieren de la empresa ALVESA. ....	41
Tabla 2.7.	Criterio más valorado por los clientes para adquirir los productos de la empresa ALVESA. ....	42
Tabla 2.8.	Criterio sobre la atención ofrecida por la empresa ALVESA. ....	43
Tabla 2.9.	Comunicación entre los clientes y la empresa ALVESA.....	44
Tabla 2.10.	Preferencia de compra de los clientes en relación con las empresas vigentes en el mercado.....	45
Tabla 2.11.	Característica de preferencia de los clientes para adquirir productos. ....	46
Tabla 2.12.	Aumento o disminución de la adquisición de productos que ofrece ALVESA. ....	47
Tabla 2.13.	Reconocimiento del logotipo de la empresa ALVESA.....	48
Tabla 2.14.	Consideraciones de los clientes sobre el diseño del logotipo de la empresa ALVESA. ....	49
Tabla 2.15.	Percepción de los clientes sobre el logotipo de la empresa ALVESA. ....	50
Tabla 2.16.	Utilización sistemática de las redes sociales. ....	51
Tabla 2.17.	Conocimiento de los clientes sobre la presencia de ALVESA en redes sociales. .	52
Tabla 2.18.	Acceso de los clientes a la página web de la empresa ALVESA. ....	52
Tabla 2.19.	Tabla de contingencia para la relación comunicación-participación de mercado. .	57
Tabla 2.20.	Tabla de prueba de Chi-cuadrado para la relación comunicación-participación de mercado.....	58
Tabla 2.21.	Tabla de prueba de Chi-cuadrado para la relación comunicación-participación de mercado.....	59
Tabla 2.22.	Tabla contingencia para la relación comunicación-ventas. ....	59
Tabla 2.23.	Prueba de Chi-cuadrado para la relación comunicación-ventas. ....	60
Tabla 2.24.	Coefficiente de correlación de Pearson para la relación comunicación-ventas.....	60
Tabla 3.1.	Estimación de margen y participación en ventas de nuevos vendedores. ....	63
Tabla 3.2.	Estimación de crecimiento del volumen de ventas.....	64
Tabla 3.3.	Estimación de comisiones, salarios y bonos por cumplimiento para los vendedores. ....	65

Tabla 3.4.	Promociones según rotación y caducidad de productos. ....	66
Tabla 3.5.	Participación en ferias.....	67
Tabla 3.6.	Evaluación sobre la participación en ferias. ....	67
Tabla 3.7.	Costo del Plan de medios.....	76
Tabla 3.8.	Presupuesto para Plan Comunicacional de la empresa ALVESA.....	77
Tabla 3.9.	Cronograma de actividades comunicacionales de la empresa ALVESA. ....	78

## RESUMEN

Se elaboró un Plan Comunicacional para incrementar las ventas y la participación en el mercado de los productos que distribuye la empresa ALVESA, ubicada de la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas. Se realizó un profundo análisis sobre la situación actual de la empresa para identificar los problemas que afectan los factores antes mencionados, determinándose así que no existe un proceso comunicacional adecuado que posibilite el fortalecimiento de las relaciones entre la empresa y sus clientes, así como la poca atención que se les concede a los mismos en el proceso de postventa, además del deficiente uso de las redes sociales y la página web de la empresa. Para eliminar dichas falencias, se propone un Plan Comunicacional, concebido a través de la elaboración de estrategias y actividades encaminadas a fortalecer la marca ALVESA, potencializar la comunicación organizacional, fidelizar y captar clientes actuales y potenciales, respectivamente. Se evidenció una correlación positiva entre el plan de comunicación y el incremento de las ventas, así como la participación en el mercado, por consiguiente, el plan de comunicación constituye el instrumento que marcará las políticas y estrategias de comunicación de ALVESA, y que con una correcta formulación, generará una evolución positiva en los resultados de las variables antes mencionadas. Finalmente, se recomienda que este plan sea implementado, en vistas a obtener mejores resultados en la relación de la empresa y sus clientes para alcanzar así los objetivos estratégicos y metas establecidas por la organización.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MARKETING>, <ESTUDIO DE MERCADO>, <VENTAS>, <PLAN COMUNICACIONAL>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>.

## **ABSTRACT**

This study was taken place in ALVESA, a company dedicated to the production, commercialization and distribution of medical veterinary products, aiming at the elaboration of a Communication Plan to increase sales and market share of the products that this organization distributes. In order to fulfill this purpose, a deep analysis was carried out on the current situation of the company, in order to identify the problems that affect the previous mentioned factors, thus determining that there is not an adequate communication process which makes possible the strengthening of the relationships between the company and its clients, as well as the attention given to them in the after-sales process, in addition to the poor use of social networks and the company's website. To eliminate these shortcomings, a Communication Plan is proposed, conceived through the elaboration of strategies and activities aimed at strengthening the ALVESA brand, enhancing organizational communication, retaining and capturing current and potential clients, respectively. Finally, it is recommended that this plan be implemented, in order to obtain better results in the relationship of the company and its clients to achieve the strategic objectives and goals established by the organization.

.Keywords: Communication, Planning, Sales, Participating, Market.

## CAPÍTULO I

### 1.1. Introducción.

La elevada competitividad suscitada a nivel global, está impulsando a las organizaciones a perfeccionar su gestión comercial de manera que las mismas puedan alcanzar un posicionamiento de mercado privilegiado mediante, entre otros factores, el incremento de sus ventas. Para ello, se requiere de diseños acertados para estrategias de marketing, como parte de las funciones de esta importante rama de la administración.

En la formulación de estrategias, no solo basta con el análisis exhaustivo del mercado objetivo o meta para identificar las necesidades y expectativas que presentan los clientes acerca de los bienes y servicios que una organización en cuestión pueda ofrecer, sino que, además, es necesario conocer a profundidad las características de la competencia en su ámbito de negocios. Estas cuestiones son realmente imprescindibles para diseñar soluciones estratégicas que le confieran a cualquier entidad el alcance de disímiles ventajas competitivas.

Dentro de la filosofía del marketing, dichas estrategias están fundamentalmente orientadas en cuatro sentidos: producto, precio, distribución y promoción (Drucker P. , 2000), según el criterio de numerosos especialistas. Cada uno de los elementos mencionados -así como la combinación de estos- determina un alto impacto de mercado, de ahí la importancia que revisten para cumplir con los objetivos estratégicos y metas organizacionales.

La presente investigación aborda una de las temáticas más importantes en el proceso de marketing que debe desarrollar una organización, y es la comunicación empresarial, ya que como expresan Kotler y Armstrong (2003):

El marketing moderno exige más que simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes meta. Las empresas deben también comunicarse con los clientes actuales y potenciales, sin dejar al azar lo que comunican. (p. 470)

Dicho tema es de crucial trascendencia para la empresa objeto de estudio, ALVESA, la cual se dedica a la comercialización de productos - mediante diversas marcas conocidas- relacionados con el sector veterinario, al presentar diferentes falencias en su proceso comunicacional que

influye en la debilitación de su marca y, como consecuencia, en el posicionamiento de mercado y las ventas de la organización.

Entonces, se debe elaborar un Plan Comunicacional para dicha organización, debidamente estructurado y ajustable a sus condiciones y necesidades, de manera que la misma cuente con la capacidad necesaria para fortalecer su imagen corporativa e incrementar sus ventas a través, no solo de un mejor posicionamiento en el mercado, sino también en la preferencia de los clientes.

Para desarrollar este estudio, en un primer capítulo se analiza detalladamente el problema a investigar, delimitando objetivos e hipótesis que facilitarán el proceso cognoscitivo sobre la situación actual de la comunicación en ALVESA. También, se establece el marco teórico-conceptual, como sustento y guía de la investigación, sintetizando criterios científicos de diversos expertos que han abordado ampliamente la temática que se presenta.

En un segundo capítulo, se detalla metodológicamente el diseño de la investigación, definiéndose su tipología, métodos de investigación, así como las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos. Además, se exponen los resultados y se analiza la información proveniente de la aplicación de los instrumentos aplicados en este sentido.

El tercer capítulo se refiere a la propuesta de un Plan Comunicacional, el cual permitiría disminuir y eliminar los efectos negativos provocados por las falencias detectadas en dicho proceso.

Finalmente, en un cuarto capítulo se abordan las conclusiones y recomendaciones extraídas de todo el proceso investigativo.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### ***1.2.1. Planteamiento del problema***

La gestión comercial se ha mantenido en continua evolución, por lo que dicho proceso demanda nuevas pautas y acciones que eviten a las organizaciones perder presencia en el mercado, sobre todo en un ámbito de negocios que se torna cada vez más agresivo competitivamente.

La empresa ALVESA no ha estado ajena a esta situación. Con 31 años de experiencia en el mercado ecuatoriano y dedicada a la venta de varias líneas de productos -medicina veterinaria, balanceado (comida para perros y gatos) y producto doméstico (insecticidas-antipulgas) de las marcas Invesa Internacional (España), Pharmavet (Argentina) y Alvesa (propia)-, esta organización cuenta con un elevado prestigio, reconocimiento y respeto.

Sin embargo, ALVESA, se ha visto afectada actualmente por variables incontrolables del mercado, tales como la entrada de nuevos competidores, el ingreso de productos similares a bajos costos, inestabilidad económica del país, entre otros; dichos factores han afectado la consecución de los objetivos comerciales.

La gerencia de ALVESA no ha establecido dentro de sus estrategias de marketing un Plan Comunicacional, por lo que la carencia de un procedimiento de estas características impide alcanzar las metas empresariales, al no sustentarse la praxis comercial en estrategias comunicacionales, limitándose al accionar exclusivo de la fuerza de ventas. De esta manera, se ha perdido notoriedad y grado de recordación de marca, aspecto que se ve reflejado en la cifra de ventas.

ALVESA, a pesar de los esfuerzos comerciales que ha emprendido, no ha logrado minimizar los efectos de los factores de su entorno empresarial. En tal virtud, es imperiosa la necesidad de establecer un plan comunicacional que guíe a la empresa, apoyada en estrategias efectivas que le posibiliten recobrar su posición competitiva en el mercado nacional.

Pero, aun cuando la problemática señalada anteriormente persiste, el crecimiento sostenido de dicha organización, prácticamente le exige a la misma la definición de prácticas administrativas modernas que la sustenten de fortalezas estratégicas que posibiliten el aprovechamiento de las oportunidades presentes en el mercado, como herramientas de diferenciación competitiva.

De esta manera, la alta gerencia de la compañía requiere de un programa comunicacional que cause un alto impacto en el ámbito empresarial en el que la misma opera, reconociendo que para ello se requiere no solo de la formulación de estrategias en este sentido, sino que también su talento humano cuente con la capacitación, conocimiento y competencias necesarias para lograr una mayor efectividad en la futura implantación de dicho plan.

### ***1.2.2. Formulación del problema***

¿Cómo afecta la inexistencia de un Plan Comunicacional en el volumen de ventas y participación en el mercado de la empresa ALVESA?

### ***1.2.3. Sistematización del problema***

¿Cuáles son los factores clave de éxito en el entorno que inciden en gestión comercial de la empresa?

¿Qué Estrategias de comunicación deben implantarse para incrementar el volumen de ventas y poder mejorar su participación en el mercado?

¿Cuáles son las potencialidades de la empresa que permiten lograr la ventaja competitiva?

### **1.3. OBJETIVOS.**

#### ***1.3.1. Objetivo general.***

Elaborar un Plan Comunicacional para incrementar las ventas y la participación en el mercado de los productos que distribuye la empresa ALVESA, ubicada de la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos.***

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa ALVESA, enfatizando en un análisis de ventas y participación en el mercado.
2. Identificar las principales oportunidades de mejora del proceso comunicacional que se manifiestan en la empresa.
3. Diseñar el plan comunicacional tendiente a incrementar el posicionamiento de los productos de la empresa ALVESA.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN.**

La comunicación es un elemento indispensable para el desarrollo de las empresas y su constitución a nivel de mercado. ALVESA, al ser una institución ampliamente reconocida en su ámbito de negocios, necesita un sistema de planificación que le permita cumplir sus objetivos y metas organizacionales.

El desarrollo del Plan Comunicacional para la empresa ALVESA responde a la necesidad de solventar la situación problemática identificada. Resulta entonces fundamental, el diseño de estrategias comunicacionales basadas en el diagnóstico y análisis de su situación actual.

En este sentido, la planificación de la comunicación debe ser un proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición o imaginación de un directivo o personas inexpertas en la materia, por muy alto nivel jerárquico que posea en la estructura organizativa. Es así como esta planificación comunicacional deberá ser asumida por profesionales en dicha temática, como elemento de gestión y facilitador de la consecución de unos objetivos previamente evaluados en el contexto de un determinado marco temporal.

De esta manera, ALVESA contará con una herramienta estratégica efectiva a través de la cual se establecerá detalladamente una estrategia metodología comunicacional, siendo transmitida al

talento humano y al mando directivo de la entidad, así como a los grupos de interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia, su necesidad, y constituyan así un eslabón fundamental de dicho proceso.

Los beneficiarios del Plan Comunicacional diseñado serán, de forma directa, aquellos clientes actuales que posee ALVESA, además del propio talento humano que conforma la estructura organizacional a todos los niveles; mientras que los beneficiarios indirectos serán aquellos clientes potenciales que captará la institución, una vez que se encuentre implementado y funcionando dicho Plan.

También ALVESA contribuye de manera directa a la materialización de los objetivos ocho (8) y once (11) del “Plan Nacional para el Buen Vivir”, favoreciendo la consolidación del sistema económico social y solidario de forma sostenible, y asegurando la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica (Gobierno Nacional de la República del Ecuador, 2017).

Con el desarrollo de esta investigación, se pretende ampliar y fortalecer los conocimientos adquiridos, a fin de proponer alternativas de solución a los directivos para que ellos consideren su ejecución con el propósito de solventar las dificultades que presenta la empresa.

## **1.5. HIPÓTESIS**

### ***1.5.1. Hipótesis General***

La elaboración de un Plan Comunicacional permite incrementar las ventas y la participación en el mercado de los productos que distribuye la empresa ALVESA.

### ***1.5.2. Hipótesis Específicas***

- El diagnóstico de la situación de la empresa sirve de insumo para el planteamiento de estrategias comunicacionales.
- La identificación de oportunidades de mejoras en el proceso comunicacional permite la elaboración del plan respectivo que debe adoptar la organización objeto de estudio.
- El plan comunicacional propuesto guía a la organización en la consecución de los objetivos empresariales.

## **1.6. MARCO TEÓRICO**

### ***1.6.1. Antecedentes de la investigación.***

En la indagación y recopilación de teorías argumentativas para el desarrollo de la temática expuesta, se pudo disponer de disímiles investigaciones, dentro de las que es significativo mencionar el trabajo de titulación doctoral “ (2013)”, presentada por la prestigiosa catedrática española Francisca Morales Serrano.

Dicha investigación parte de la conceptualización de la estructura comunicacional integral en las organizaciones, considerada en los enfoques modernos como una herramienta estratégica administrativa. Posteriormente, se analizan las diferentes estrategias comunicacionales que adoptan las organizaciones, atendiendo a su ámbito de negocios y, finalmente, se establece un modelo comunicacional ajustable a cada organización, considerando sus particularidades.

En este modelo, se clasifica a partir de la planificación comunicacional las distintas modalidades de comunicación que puede adoptar una organización: comercial, corporativa, de crisis, interna y financiera, definiéndose para cada una, técnicas, herramientas, medios y acciones, así como valores generales para lograr una comunicación efectiva.

Asimismo, en el contexto latinoamericano se han suscitado varias investigaciones en la línea de comunicación empresarial, destacándose a criterio del autor el proyecto presentado por (Lorca, 2012) “Comunicación Estratégica: Estrategia caso empresa Optus Chile”, como parte de la titulación final para la obtención del grado de magister. En este trabajo, se propone una estrategia comunicación para instituciones que prestan servicios de outsourcing, mediante la creación de una visión y misión común única para todos los miembros integrantes de la organización, potenciando el marketing relacional e instaurando un branding de marca promovible y que aporte una sustancial ventaja competitiva.

En otra instancia, la investigación en el Ecuador sobre planificación comunicacional es amplia, y dentro de aquellas estudiadas que resultaron significativas para este autor, se encuentra el trabajo de titulación de magister propuesto por (Granja, 2014), “Plan de Comunicación Externa para la empresa Cartella Ambiental Group CIA LTDA”.

El autor de dicha investigación propone un plan estratégico de comunicación externa para eliminar las falencias comunicacionales en la empresa objeto de estudio. Este plan tiene como característica la integración de varios enfoques de comunicación externa, haciendo énfasis esencialmente en la comunicación digital, así como en diversos procedimientos de relaciones públicas y contenidos audiovisuales para medios de comunicación masivos. (Granja, 2014)

Los criterios y análisis expuestos en los citados estudios han servido como base referencial para desarrollar el marco teórico conceptual de la presente investigación.

### 1.6.2. *Marketing.*

Numerosos estudios han abordado el marketing, y se han emitido gran cantidad de conceptos, algunos divergentes entre sí que dependen de la experiencia personal y conocimiento de cada autor. Sin embargo, el criterio más aceptado fue anunciado por Drucker (2000) y citado por Marketing y Publicidad (2008), quien se refiere al marketing como “el conjunto de actividades necesarias para convertir el poder de compra en demanda efectiva de bienes y servicios” (p. 23). Para Rivera y Garcillán (2007), el marketing teóricamente:

Es la ciencia social que estudia todos los intercambios que envuelve una forma de transacciones de valores entre las partes. Esto supone que se busca conocer, explicar y predecir cómo se forman, estimulan, evalúan y mantienen los intercambios que implican una transacción de valor. (p. 31)

A decir de Belio y Sainz (2007) marketing es “la función de la empresa responsable de conocer, conquistar y mantener clientes, gracias a una satisfacción constante de sus necesidades y a una creación de relaciones positivas e innovadoras con tales clientes” (p. 15).

En un sentido más práctico, Alonso (2006) señala que el marketing “es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización” (p. 18).

De los conceptos expuestos anteriormente, se desglosan un conjunto de características del marketing que muestran a continuación:



**Figura 1.1.** Características del marketing.

Realizado por: Héctor Alvarado.

Dicho en otras palabras, el marketing es el mecanismo que posibilita la satisfacción y superación de las expectativas de los clientes de una organización, ofreciéndole para ello productos o servicios requeridos por los mismos, obteniéndose en dicho proceso un margen de beneficio.

Como las relaciones del mercado han ido evolucionando y complejizándose, así el marketing ha sufrido diversas transformaciones. La cantidad y variedad de productos que concurren en los mercados han posibilitado que la competencia cada vez sea mayor y más agresiva. Es por ello que se requieren maneras de gestión diferenciales que superen las ya tradicionales, siendo el marketing una filosofía probadamente eficaz que solventa en gran medida las dificultades antes señaladas.

El marketing en sí mismo reúne un conjunto de características y técnicas que se deben desarrollar indistintamente para alcanzar el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes. Para el interés de la presente investigación, se abordará más en tres de ellas: ventas, posicionamiento y comunicación.

### **1.6.3. Ventas.**

Cualquier organización, para que sea competitiva, debe ser capaz de vender sus productos y/o servicios a un precio razonable, de forma tal que se generen utilidades que le permitan a dicha organización ser competitiva. Según la eficiencia con que se desarrolle esta actividad, incidirá directa y decisivamente en el alcance de las metas organizacionales; es por ello que se debe analizar profundamente cómo se realizan las ventas.

La venta en sí, según algunos autores, constituye una ciencia, ya que implica la sistematización lógica del conocimiento. Ampliando al respecto, Llamas (2000) afirma que la venta es “la ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después, mediante técnicas adecuadas sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos” (p. 70).

Si bien otros especialistas difieren de la argumentación previa con respecto al carácter científico que se le atribuye a la venta, es innegable que para que dicha actividad sea efectiva, se requiere de un alto grado cognoscitivo del tema, siendo este intercambio la base para que una organización pueda garantizar su actividad empresarial, competitividad y sostenibilidad futura.

### 1.6.3.1. Proceso de ventas

A decir de García (2007), la venta “es un proceso, es una serie de pasos concretos y ordenados. Para poder realizar una venta, en general, necesitaremos ir paso a paso en un proceso que nos lleve a la realización final de esta venta” (p.73).

En otras palabras, Belio y Sainz (2007) aseveran que el proceso de ventas “consiste en establecer los pasos que permiten la transformación de un cliente potencial en efectivo y en definir las tareas clave de la red de ventas para hacer avanzar este proceso” (p. 36).

Desde el punto de vista de marketing, Kotler y Armstrong (2003) exponen que el proceso de ventas está constituido por “pasos que sigue el vendedor al vender, que incluyen la búsqueda y la calificación de prospectos, el acercamiento previo, el acercamiento, la presentación y la demostración, el manejo de las objeciones, el cierre y el seguimiento” (p.530).

Estos conceptos denotan el carácter de intercambio del proceso de ventas, que se corresponde con una de las características que distinguen al marketing. En dicho intercambio, el propósito del proceso de ventas no es más que lograr satisfacer las necesidades, e incluso, sus expectativas, sin que dicha aspiración signifique una renuncia en la obtención de beneficios para la organización. Entonces, un proceso de ventas se refiere a la acción persuasiva y de convencimiento a los posibles consumidores en la obtención de un bien o servicio que oferta determinada organización, de forma tal que se puedan generar valores esperados de rentabilidad sin obviar el cumplimiento o superación de las expectativas de dicho cliente. Esta es la razón por la que se puede afirmar que un proceso de ventas es el elemento fundamental que constituye la estrategia comercial para una empresa.

### 1.6.3.2. Fases y objetivos del proceso de venta.

El proceso se desglosa en tres fases fundamentales: la preventa, la venta como tal, y la postventa.



**Figura 1.1.** Fases del proceso de ventas.

Realizado por: Héctor Alvarado.

La preventa se entiende como una serie de acciones que anteceden a la ejecución de la venta, de manera que dicha venta pueda realizarse óptimamente (Martinez, 2005). En esta fase, se define cuál es el mercado objetivo, la captación de nuevos clientes, exposición de productos, entre otros elementos. La preventa se encuentra muy vinculada a la promoción.

La fase de venta se refiere al acto en sí de esta actividad. Mientras, la postventa es el grupo de estrategias y acciones que realiza una organización para que sus clientes, una vez adquirido el producto, se sientan satisfechos con el mismo mediante el seguimiento de uso, proporcionándoles información necesaria sobre beneficios extras que los productos proporcionan, así como servicios de mantenimiento y atención a quejas, reclamaciones o sugerencias.

El servicio de postventa también pretende “velar por el buen nombre de la marca y el prestigio de la empresa, ayudando al cliente para que saque el mejor partido de lo adquirido y tenga, además de la satisfacción de compra, un buen recuerdo de la empresa” (Martinez, 2005, p. 135).

Las tres fases del proceso de ventas tienen una importancia crucial para lograr la fidelización de los clientes y, en consecuencia, el incremento de las ventas y mayor posicionamiento en el mercado. Además, estas fases generan un ciclo de retroalimentación, donde la información obtenida en las fases de preventa y postventa, posibilitaría mejoras en el diseño de sus productos y servicios y, en consecuencia, la imagen corporativa de la organización.

#### *1.6.3.3. Ideas claves en ventas.*

Existen diversas ideas u opiniones concernientes al proceso de ventas o el acto de vender ejecutado por una organización. Dichas ideas deberán ser consideradas en la consecución de resultados positivos para el referido proceso. Dentro de las ideas fundamentales, se deben considerar las siguientes:

- La venta constituye un elemento sustancial del sistema de comunicación entre la organización y sus clientes.
- Las organizaciones tienen su sentido y su meta en la satisfacción del cliente, siendo la venta considerada un acto de fidelización del mismo.
- El proceso de ventas se refiere a la capacidad de las empresas para perfeccionar y sostener relaciones duraderas (en lo posible, permanentes) con los clientes.

- Los factores que inciden en el proceso de ventas no están desagregados unos de otros, más bien componen un sistema integrado donde el efecto de cada uno incide directamente sobre los demás.
- Para una empresa, el proceso de ventas implica a todos los miembros de la misma.

Entre las ya mencionadas ideas, no puede obviarse la significación económica que tiene para la organización el proceso de ventas que, aunque constituye el paso final en su gestión comercial, asegura los recursos financieros necesarios para enfrentar los costos en los que se incurre para la producción de sus bienes y/o servicios, así como desarrollar diferentes proyectos de inversión.

#### ***1.6.4.Participación de mercado.***

La participación de mercado, a decir de (Marketing Publishing, 2009), conforma una parte esencial del objetivo básico de la ciencia del marketing, por lo que las estrategias de las organizaciones deben fundamentarse en función de dicho aspecto.

Para Osterwalder y Pigneur (2013), la participación del mercado se refiere a la medida de bienes y/o servicios que una organización proporciona con relación a la oferta de las organizaciones que pertenecen a su ámbito de competencia, considerando una determinada localidad o región de un país determinado.

De esta forma, se considera la participación de mercado como uno de los elementos esenciales para lograr altos estándares de competitividad para las empresas, de manera que se constituye también como parte de la evaluación tanto del rendimiento como del desempeño de las organizaciones. Sin embargo, tal como plantean Kotler & Lane (2009), “incrementar la participación de mercado no genera mayores utilidades de forma automática (...) Todo depende de la estrategia de la empresa” (p. 355).

Por lo tanto, aquella organización que sea capaz de diseñar estrategias asociadas al marketing, generará mayores beneficios traducidos en un mejor posicionamiento de mercado, resultando además mayor fidelización de los clientes reales y captación de clientes potenciales.

Un concepto muy relacionado con la participación del mercado, es el posicionamiento, siendo definiciones integradas entre sí, ya que “la mejor forma de lograr la necesaria participación de mercado es asegurando el adecuado posicionamiento de los productos o servicios” (Marketing Publishing, 2009, p. 82). Por eso, se considera importante profundizar en las cuestiones de posicionamiento de mercado.

#### *1.6.4.1. Posicionamiento del mercado.*

Una explicación detallada de posicionamiento de mercado es emitida por García Rosario (2002), quien expresa:

El concepto de posicionamiento está basado en el hecho de que los consumidores tienen una cierta percepción de los productos y marcas. Estas percepciones se forman como consecuencia de las diferentes impresiones, sensaciones e informaciones que recibe del producto (...) Estas percepciones provocan una jerarquía de todas las ofertas que hay en el mercado (...) de tal modo que la decisión de compra recae sobre aquellos productos mejor situados jerárquicamente. (p. 187)

Para O'Shaughnessy (2000), el posicionamiento del mercado puede ser considerado según dos ideas básicas: la primera se refiere a la manera en que un determinado producto responde a la demanda de un segmento de mercado en particular; mientras que la segunda idea expresa que es la manera en que la organización enfoca su producto hacia el segmento que mejor se ajusta a sus características y poder atractivo.

A criterio de Sánchez, el posicionamiento del mercado:

Define la manera en que la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo. En este sentido, las estrategias de posicionamiento son particularmente importantes cuando la estrategia de cobertura del mercado adoptado es el del marketing diferenciado que implica un posicionamiento en cada segmento, por oposición a un posicionamiento único válido para la totalidad del mercado. El posicionamiento es pues la aplicación de una estrategia de diferenciación. (p. 187)

Es así como la ventaja del posicionamiento del mercado es que “crea diferenciación en el producto, en una profesión en la que la mayoría de las personas piensan que todas las organizaciones son prácticamente iguales” (Cottle, 2005, p. 79).

Entonces, el posicionamiento de mercado se refiere a la idea focalizada por los clientes sobre un producto o servicio determinado, que puede constituir una ventaja de preferencia con respecto a las demás organizaciones que ofrecen un producto o servicio de características similares.

#### 1.6.4.2. Estructuración del posicionamiento del mercado.

La estructuración del posicionamiento del mercado se refiere fundamentalmente a la posición que ocupa una organización en su ámbito de negocios.



**Figura 1.2.** Estructura del posicionamiento del mercado.

Fuente: (Belohlavek, 2005).

La organización dominante se considera:

La dueña del standard de mercado con el cual se comparan los demás competidores. Es el que fija los límites de la negociación y tiene un nivel de confiabilidad de producto que lo hacen tener atributos de valor agregado de su marca muy bien sostenidos por un consistente manejo en el tiempo. (Belohlavek, 2005, p. 52)

En cambio, la organización innovadora es aquella que, mediante el proceso innovador, pretende establecer los nuevos comportamiento y direccionalidad del mismo mediante la creación de productos novedosos orientados a cubrir las necesidades insatisfechas de los clientes. (Belohlavek, 2005). Es la empresa que está en capacidad para competir fuertemente con la organización dominante.

Mientras, la organización participante influyente solo intenta posicionarse en el mercado, pero sin disputar directamente de las organizaciones que la superan. A decir de Belohlavek (2005), dicha empresa:

Busca desarrollar su negocio con una alta rentabilidad, no tener los costos de desarrollo de la innovación, ni los costos de comunicación del dominante de mercado. Su estrategia es la

supervivencia, buscando adaptarse a los cambios que impone el innovador y a las reglas del juego que establece el dominante. (Belohlavek, 2005, p. 55)

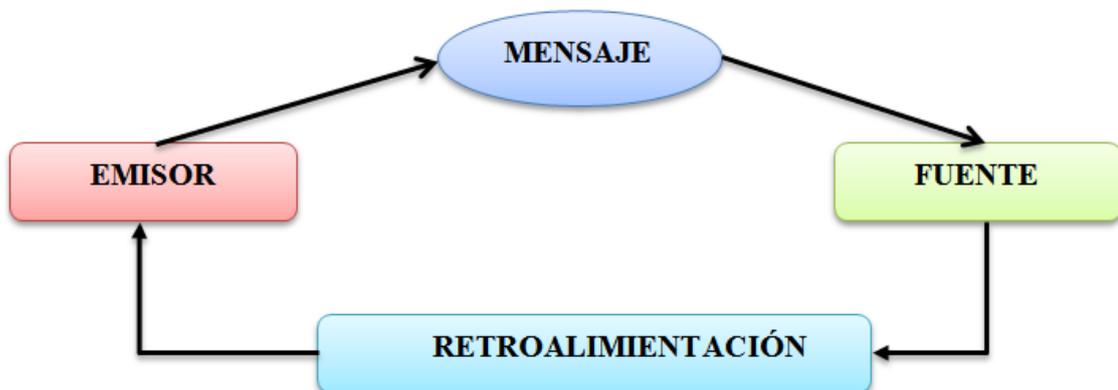
Por último, la organización participante no influyente solo puede aprovecharse del segmento del mercado que las empresas superiores descartan o no se han percatado. Es decir, este tipo de organización “opera de forma artesanal, compensando con gran esfuerzo las dificultades que genera una posición donde solo tiene capacidad de negociación individual, basada en la influencia personal, pero sin ningún apoyo de marca” (Belohlavek, 2005, p. 56)

Los criterios de posicionamiento son muy variados, ya que se puede recurrir al nivel de calidad de los productos y/o servicios, ofertas referentes a los precios y tiempos de entrega. Para ello, es necesaria una estrategia óptima de marketing para lograr que dicho posicionamiento sea efectivo. Una de estas estrategias es la planificación comunicacional.

#### **1.6.5. Comunicación organizacional.**

Desde tiempos remotos, la comunicación ha sido una de las características que posibilitó el desarrollo evolutivo de la humanidad, constituyéndose como un proceso unificador entre las comunidades, a pesar de su diversidad multicultural.

Un concepto básico de comunicación expresa que “es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Más concretamente, la comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor” (Dirección y gestión de empresas, 2007, p. 3).



**Figura 1.3.** Proceso de comunicación.

Fuente: (Dirección y gestión de empresas, 2007).

Desde el punto de vista empresarial, la comunicación ha sido un elemento clave en la gestión de las mismas, ya que esta sustenta las disímiles estrategias empresariales en el sentido de que favorece la captación de clientes, sobre todo en momentos donde la competencia es cada vez más agresiva. La comunicación empresarial es clasificada de acuerdo a quien está dirigida: interna o externa.

A decir de Enrique (2008), la comunicación interna:

Es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma (...) y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización. (p. 51)

En cuanto a la comunicación externa, García M (2008) sostiene que “es un proceso de comunicación (...) que pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar y/o influir en su compra o aceptación” (p. 29).

Ambos conceptos enmarcan la trascendencia de la comunicación en la gestión administrativa, de manera que dicho proceso posibilita la transmisión de ideologías, percepciones, convicciones que componen la filosofía gerencial de la organización. La comunicación empresarial se orienta no solo a los clientes potenciales y reales, sino también al talento humano miembro de la organización con relación a la influencia de la imagen corporativa sobre dichos grupos de interés.

El criterio que adquieren quienes incurren al mercado sobre una organización, depende en gran medida de lo que estos grupos perciban y conozcan sobre la misma, además de aquellas características intrínsecas a la organización referente los comportamientos y la competencia de los individuos que la componen.

Entonces, resulta imprescindible considerar a la comunicación como un proceso sistemático e integrado, por lo que se requiere de una planeación efectiva de la misma en el logro de que la idea de la imagen empresarial sea impregnada y asimilada satisfactoriamente por parte de aquellos a los que dicha comunicación se encuentra dirigida.

Ahondando en la comunicación externa, la misma constituye una filosofía administrativa cardinal en la consecución de los objetivos estratégicos, posibilitando un cierto nivel de posicionamiento

en el mercado, incremento de las ventas y, por ende, mayores beneficios en cuestiones de utilidades y rentabilidad. De esta manera, se debe considerar cómo se planifica la comunicación.

#### ***1.6.6. Planificación para la comunicación.***

La planificación en el ámbito empresarial, es un proceso lógico y sistemático de disímiles funciones orientadas a la consecución de objetivos en un espacio temporal que permite minimizar los riesgos y la incertidumbre en la administración organizacional.

Tal como expresa López (2003), la planificación “es un proceso coherente y científico en el que se aplica un conjunto de técnicas, métodos y conocimientos para alcanzar objetivos preestablecidos en planes a corto, mediano y largo plazo” (p. 153).

Un proceso de planificación se materializa mediante la elaboración de un plan, que no es más que “un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”. (Lledó, 2013, p. 19). La elaboración de un plan es un proceso que parte de la teoría y conocimiento de una realidad en donde se identifican problemas y se establecen soluciones para disminuir su impacto.

Por otro lado, la comunicación como elemento del marketing debe ser planificada consecuentemente, revisando para ello la disponibilidad de medios y recursos con dicho fin, de manera que se pueda establecer el aprovechamiento óptimo de dichos recursos, generando un plan en ese sentido.

Un plan de comunicación viene a ser el programa de trabajo que, de manera sistematizada, trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad desarrollado de acuerdo a las tecnologías de la comunicación (Capriotti, 2006).

Tal como expresan Sabés y Verón (2008) el plan comunicacional:

Es un documento sencillo que debe servir para planificar cómo y cuándo se van a desarrollar todas las acciones encaminadas a cumplir la estrategia de comunicación (...) tiene que ser sensible, de modo que se pueda ir adaptando a la agenda en cada momento. (pp. 40-41)

Para conceptualizar un plan comunicacional, inicialmente se debe partir de un proceso de

diagnosic situacional de la organización estudiada, identificándose en dicha etapa los medios y recursos utilizados por la empresa para transmitir su mensaje que, de no ser los correctos, se busca potenciarlos; es así como el diagnóstico permite seleccionar la forma y estrategia para la transmisión adecuada del mismo.

Para Camacho (2008), para un plan de comunicación es imprescindible definir la misión y visión de la organización congruentemente, de manera que el mensaje transmitido tenga coherencia en cuanto a lo que se dice, lo que se quiere decir y lo que los públicos entienden. La planificación debe ser estratégica, flexible e integral con opciones de cambio durante su elaboración y ejecución. Además, un plan de comunicación debe tener presente su dimensión global, es decir su fin último debe ser la consecución y apoyo a la consecución de los objetivos de la organización.

En un plan comunicacional, tampoco se debe obviar el hecho de conocer a profundidad a quién estará dirigido el mensaje transmitido por la organización. Al respecto, Capriotti (2013) citado por Valarezo, Valdiviezo y Córdova (2015) expresan:

Para las organizaciones, es de vital importancia saber cuáles son sus públicos (prioritarios y secundarios), conocer cómo se forman los públicos y cuáles son sus intereses, así como la infraestructura de cada uno de ellos, ya que, en función de todo eso, tendrá que establecer su acción comunicativa. Es decir, la planificación y la gestión de la comunicación corporativa de una organización, estarán altamente condicionadas por los intereses de cada público, ya que habrán de fijar objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización, en función de sus intereses. (p. 10)

El plan comunicacional se fundamenta en tres premisas básicas, tal como se presenta en la figura siguiente:



**Figura 1.4.** Fundamentos del plan comunicacional.

Realizado por: Héctor Alvarado.

Según Halpern (2010), la información en un plan comunicacional se refiere a la captación de la información adyacente, en el marco de que dicha información proporcione el conocimiento necesario sobre los comportamientos de los consumidores reales y potenciales sobre las ofertas de productos y servicios de una organización. De esta manera, el análisis y la síntesis de la información es un elemento clave para el logro de las metas empresariales.

En cuanto a la característica de imagen que debe abordar un plan comunicacional, Paliz (2013) citando a García-Uceda (2011) sostiene que “es el resultado de un proceso que comienza con el posicionamiento de la opinión pública, para potenciar la imagen corporativa con el objetivo final de generar confianza en los públicos” (p. 22).

Por otra parte, un plan comunicacional debe posibilitar el establecimiento de relaciones estables y duraderas entre la organización y aquellos participantes en el mercado en el que se incurre.

En resumen, la interconexión entre dichos fundamentos, posibilita solucionar las disímiles falencias a las que se enfrenta una organización con respecto a los aspectos comunicacionales que, este proceso integral “evita contradicciones en el discurso operativo, ya que estos tres vectores se manejan bajo una misma línea ideológica establecida por la empresa (Paliz, 2013, p. 22).

#### ***1.6.7. Etapas de un plan comunicacional.***

El plan comunicacional para una organización es un proceso lógico y coherente que comprende un procedimiento para la organización de los medios y recursos necesarios para su implementación, siendo el mismo conceptualizado mediante ciertas etapas donde se integran aspectos esenciales tales como: comprensión del contexto, proceso de toma de decisiones y acciones a ejecutar.

En este sentido, la estructuración consecuente de un plan comunicacional corresponde a las etapas fundamentales de diagnóstico, estrategia, acciones y control, muy similar a la definición de mejora continua conocida como ciclo PHVA, que se refiere a planear, hacer, verificar y actuar (Walton, 2011). Cada etapa implica diversos elementos en su ejecución.



**Figura 1.5.** Etapas de un plan comunicacional.

Fuente: (Aguilera & Camacho, 2008).

#### 1.6.7.1. Diagnóstico.

La etapa de diagnosis organizacional hace referencia a una descripción exhaustiva de su situación actual, sustentado en la compilación, síntesis y análisis de la información significativa sobre la cuestión investigada, identificando así los posibles problemas de funcionamiento, organizativos y estratégicas al respecto.

El diagnóstico debe incluir un levantamiento informativo sobre la localidad donde actúa la organización y, en consecuencia, dónde tendría incidencia las estrategias contenidas en el plan comunicacional a elaborar. Para esta fase, se define la localización espacial de la organización, su dimensión poblacional, comportamientos y costumbres sociales del entorno comunitario, principal función económica, entre otros aspectos. Las técnicas para la recopilación de esta información suelen ser investigaciones de mercado, estudios estadísticos tanto gubernamentales como privados, y otras fuentes fidedignas.

No se puede prescindir de la trascendencia que tiene la implantación del plan comunicacional en la sociedad, por lo que resulta sustancial la inclusión de aquellos grupos sociales en el proceso de conceptualización de dicho plan. Esta tarea se lleva a cabo como parte del diagnóstico, mediante la comprensión sobre la percepción que tiene la comunidad sobre la gestión de la organización, su imagen, y la opinión generalizada con respecto a la empresa. Dicha información puede ser obtenida mediante la aplicación de instrumentos de investigación, tales como encuestas y entrevistas.

### 1.6.7.2. Estrategias.

De acuerdo al cúmulo, la calidad y la síntesis de la información derivada del diagnóstico empresarial con respecto al proceso de comunicación, se deben formular las acciones necesarias para minimizar o eliminar las falencias que afectan la consecución de resultados positivos en dicho proceso. Es así como se deben definir un conjunto de estrategias, que a decir de Sainz (2001) se refiere a:

Conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia y también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales (p. 296).

Para trazar estrategias de comunicación, se requiere en primera instancia de la definición de objetivos comunicacionales. Los objetivos “deberán reflejar los propósitos de la meta por medio de resultados posibles de lograr. Al fijar los objetivos, tendrá que determinar cómo se medirá el resultado y fijar varios hitos entre los logros” (Parmerlee, 2008, p. 69).

Mediante la definición anterior, se deduce que los objetivos deben ser claros, medibles y, sobre todo, cumplibles. Añade al respecto Capriotti (2006) aquellos objetivos referentes a la comunicación, pueden ser caracterizados atendiendo a la intencionalidad de los mensajes emitidos:



**Figura 1.6.** Características de los objetivos.  
Fuente: Capriotti (2006).

Los objetivos de carácter cognitivo hacen referencia a la transformación del conocimiento y percepción que experimentan los clientes con respecto a la organización. En cambio, los objetivos conductuales son aquellos encaminados a logra una evolución positiva en la conducta de los consumidores para con la organización. Además, los objetivos de carácter afectivo se definen para lograr un mayor índice de preferencias de los clientes con respecto a la organización.

Los objetivos deben estar enfocados hacia un segmento de mercado determinado, que se denomina también público objetivo, o sea, aquella parte de la población a la que principalmente está dirigido el mensaje de la organización (Marketing Publishing Center, 2000). El análisis sobre el público objetivo debe ser realizado de manera exhaustiva, definiéndose del mismo diferentes datos demográficos, tales como: edad, género, necesidades y expectativas, poder adquisitivo, hábitos de compra, rasgos socio-culturales, y otros factores asociados.

Cuando ya se ha definido el público objetivo de la organización, se debe conceptualizar un mensaje dirigido a este, de forma tal que el mismo cause un efecto positivo en la respuesta de lo que se quiere lograr sobre aquellos a los que será dirigido dicho mensaje (Mora, Gómez, & Lomé, 2001).

Los mensajes efectivos cuentan con las características siguientes:

- Son apropiados, ya que estos fueron capaces de responder al propósito del proceso comunicativo (Azzarboni & Harf, 2003).
- Son persuasivos, en la medida en que “logran movilizar emociones, ideas, sentimientos, y creencias hacia lo deseado por quien brinda la información” (Azzarboni & Harf, 2003, p. 185).
- Son competentes, al ser receptado e interpretado correctamente por su receptor, apropiándose del mismo (Azzarboni & Harf, 2003).
- Son legítimos, lo que implica que quien brinda el mensaje tiene autoridad (Azzarboni & Harf, 2003).

La divergencia entre las necesidades de los distintos públicos, se considera un factor clave para el diseño del mensaje que, a su vez, debe estar estructurado en consistencia con los objetivos estratégicos y comunicacionales.

Dentro de las estrategias más conocidas se encuentra la denominada estrategia “pull”, la cual: Dirige las iniciativas de comunicación a los consumidores finales con la intención de que demanden el producto al canal de distribución. En este caso, se recurre a instrumentos de comunicación, como la publicidad y las promociones de ventas orientadas a los consumidores, para tratar de generar deseo hacia el producto y potenciar la demanda. (Rodríguez, 2011, p. 419).

Otra estrategia conocida es la “push” que, a decir de Aguilera y Baños (2016), “dedica recursos a los propios distribuidores mediante la oferta de incentivos económicos o de otro tipo, para que almacenen y vendan sus productos al consumidor final, convirtiéndose en suscriptores para dar salida al stock” (p. 127).

Estas estrategias no son mutuamente excluyentes, lo que quiere decir que las organizaciones pueden poner en práctica indistintamente una a la otra, complementando ambas según sus objetivos y necesidades estratégicas.

### 1.6.7.3. Acciones de comunicación.

Las acciones de comunicación se refieren a la difusión del mensaje que se pretende manifestar. Atendiendo a la situación de la organización, estas acciones pueden ser definidas según tres dimensiones temporales, o sea, corto, medio y largo plazo (Belmallén, 2005).

Las actividades se encuentran estrechamente relacionadas con las pretensiones respecto al tipo de vínculo que se establecerá entre la organización y su público objetivo, siendo mediante una comunicación individualizada, de carácter informativo conciso o a través de medios masivos de comunicación.

Algunas de estas actividades podrían ser:



**Figura 1.7.** Actividades de comunicación.

Fuente: (Sánchez P. , 2013).

Resultan innumerables las actividades que pueden implicar la comunicación organizacional, por lo que el éxito de las mismas radicará en la manera en que sean implementadas. Es por ello que se deben programar y determinar los recursos materiales y financieros para ser ejecutadas.

Las actividades resultantes del plan comunicacional deben ser realizadas mediante un proceso

ordenado y sistematizado. En este sentido, se elabora un cronograma, que se refiere al desglose de acciones donde se definen fechas en el cumplimiento de las mismas.

Resulta fundamental entonces, disponer de una segregación del plan en etapas en el sentido en que, al cumplimentar con dichas tareas, se pueda alcanzar a cumplir los objetivos comunicacionales; en este caso, un cronograma de actividades sería la técnica más acertada.

#### *1.6.7.4. Control.*

Todo proceso de planificación debe ser controlado, con el objetivo no incurrir en gastos innecesarios que atenten contra la estabilidad económica-financiera de la organización. Para ello se establecen mecanismos de control, los cuales permiten establecer un seguimiento a los recursos empleados para una actividad determinada. La comunicación organizacional no está excluida de dicho control, constituyendo un elemento decisivo en la efectividad para la implantación de un plan.

Uno de dichos mecanismos de control es el presupuesto, que a criterio de Jiménez & Espinoza (2007) “es un plan que muestra cómo han de ser adquiridos y utilizados los recursos a lo largo de un intervalo específico. Mientras están las operaciones en proceso, el presupuesto sirve de base de comparación, y facilita el proceso de control” (p. 311).

El presupuesto para las actividades comunicacionales permite:

- Identificar la necesidad de recursos para ejecutar el plan comunicacional.
- Evaluar el comportamiento del presupuesto en la medida de su ejecución, con el propósito de aplicar acciones preventivas o correctivas en cuanto a la asignación, aumento o reducción de recursos estimados.
- Gestionar eficazmente la ejecución de las actividades comunicacionales, definiendo etapas de control en momentos puntuales del desarrollo de dichas actividades.
- El análisis comparativo entre la ejecución del presupuesto actual con respecto al periodo anterior, de forma tal que se puedan detectar desviaciones o cambios de valores monetarios que incurran en un sobregiro de gastos.

Entonces, el presupuesto facilita el control de las etapas del plan comunicacional, optimizando los recursos que se presentan limitados en el nuevo contexto empresarial que enfrentan las organizaciones.

Además, como otro mecanismo de control, se debe establecer un sistema de evaluación que permita de manera objetiva conocer si fueron cumplimentados las metas comunicacionales a través de las acciones diseñadas según el plan.

Capriotti (2009) establece tres criterios para evaluar la consecución de un plan, de manera que: El primero mide la producción, distribución y repercusión que han tenido los mensajes de comunicación; cuantificando todo el material producido en un período de tiempo, así como la distribución realizada del mismo y el impacto logrado en la distribución. El segundo evalúa el grado de conciencia, comprensión y retención por parte de los públicos, de forma que se debe medir si los públicos recibieron los mensajes, si les prestaron atención, los comprendieron y los retuvieron. El tercero analiza los cambios que se producen en las actitudes y comportamientos de los públicos como consecuencia de la acción de comunicación. (p. 255)

Cada organización debe especificar su modalidad de control de acuerdo a las necesidades y características intrínsecas de la misma, de manera que una vez analizado los resultados de este proceso, se puedan establecer ajustes en el plan de comunicación, tributando así al mejoramiento continuo de la organización.

## 1.7. MARCO CONCEPTUAL

**Público objetivo:** cliente o grupo de clientes identificado como el que presenta mayor probabilidad de adquirir los productos de una organización, por lo que a se le orienta a los mismos una campaña publicitaria.

**Participación de mercado:** es el nivel de significación que tiene un bien o servicio ofertado por una organización dentro de un territorio determinado.

**Publicidad:** es un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado que a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar o influir en su compra o aceptación (García M. , 2008, p. 29).

**Cliente actual:** persona u organización que adquiere productos o servicios ofrecidos por una organización de manera asidua.

**Cliente potencial:** persona u organización con alta probabilidad de convertirse en cliente actual de una organización, según sugieren diferentes investigaciones de mercado.

**Eficacia Publicitaria:** Se define como el grado de cumplimiento de los objetivos de la campaña o acción realizada (Sánchez M. , 1999, p. 29) citado por (Orbea & Gálvez, 2012). .

**Comunicación externa:** todas aquellas acciones que están dirigidas a públicos situados fuera de la organización, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa (Sabés & Verón, 2008, p. 33).

**Comunicación interna:** métodos formales e informales para para hacer llegar información a diferentes niveles de toda una organización y tomar las decisiones adecuadas (Ongallo, 2007, p. 94).

**Comunicación organizacional:** conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos (Andrade, 2005, pp. 15-16).

**Cultura corporativa:** el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien hasta el punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Gan & Berbel, 2011, p. 51).

**Diagnóstico:** descripción y análisis sobre el contexto situacional de una organización sustentado en la recopilación de la información útil al respecto.

**Estrategia de comunicación:** organización y planeación de la gestión del proceso informativo de la organización atendiendo a la relación entre las metas y valores de la misma.

**Identidad cultural organizacional:** aspectos que definen la cultura organizacional asumida por una institución, influyendo en la percepción externa que tienen los agentes externos sobre la misma.

**Identidad visual:** cualquier elemento o definición distintiva expresada por una compañía hacia el exterior o interior (Salinas, 2007, p. 42).

**Imagen:** conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad a sus públicos, la percepción deseada por la compañía (Capriotti P. , 2009, p. 3).

**Percepción de los públicos:** sensación que presentan los públicos sobre los anuncios emitidos por una organización, de tal manera en que los mismos puedan influir en su comportamiento.

**Posicionamiento:** Memorización de la imagen corporativa de los clientes actuales y potenciales de una organización, como proceso que aumenta la probabilidad de adquisición de los bienes y servicios que dicha organización oferta.

## CAPÍTULO II

### 2. METODOLOGÍA

#### 2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología de la investigación se puede conceptualizar como “el conocimiento que analiza, evalúa y señala las limitaciones de los métodos y técnicas de investigación (...) La metodología estudia y da recomendaciones para realizar en forma conveniente una investigación” (García F. , 2004, p. 13).

De acuerdo con el concepto previamente enunciado, la presente investigación enfatiza el análisis del proceso comunicacional en la empresa ALVESA, organización objeto de estudio, la cual evidenció interés en que se desarrollara un estudio exhaustivo sobre dicha cuestión de forma tal que se pudiera establecer un conjunto de estrategias para potenciar el incremento de las ventas y el posicionamiento de mercado de la organización. En este sentido, la investigación se desarrolló siguiendo un conjunto de métodos y procedimientos ordenados lógicamente que propiciaron la definición de la problemática enunciada.

##### 2.1.1. *Enfoque de la investigación.*

Según varios autores, el enfoque de la investigación se clasifica según varias modalidades, cualitativo, cuantitativo o mixto.

Atendiendo a las características de la presente investigación, la misma corresponde al enfoque cuantitativo que, a decir de Hernández Sampieri et al (2014), “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, Fernández, & Batista, 2014, p. 4).

El enfoque cuantitativo se hace evidente en la investigación a partir de la síntesis y análisis de los resultados derivados del instrumento de investigación aplicado, con el fin de diagnosticar la situación actual con respecto a los aspectos de comunicación externa, así como las ventas y el posicionamiento de mercado.

### **2.1.2. Tipo de investigación.**

Se procederá a aplicar en el presente estudio los principios de la investigación bibliográfica, exploratoria, descriptiva y de campo.

#### **2.1.2.1. Investigación bibliográfica.**

La investigación bibliográfica “comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute críticamente, toda la información recuperada y utilizada” (Icart, FuenteIzas, & Pulpón, 2007, p. 12).

Como parte del desarrollo de la presente investigación, fue analizado el contenido científico de libros, documentos, revistas, sitios web, tesis de grado y artículos disponibles que traten sobre el tema a investigar, con el fin de componer los fundamentos teóricos en una secuencia racional que permitió ampliar los conocimientos y comprensión de la realidad que se investiga.

#### **2.1.2.2. Investigación exploratoria.**

A decir de Ortiz y Bernal (2007), la investigación exploratoria se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior” (p. 25).

Esta investigación también es clasificada como exploratoria porque es útil para, mediante el análisis de la fenomenología presente en la organización objeto de estudio, se obtuvo información sustancial para identificar los problemas de la empresa ALVESA referentes a la comunicación externa, derivando en una propuesta de estrategias como solución a dichas falencias.

#### **2.1.2.3. Investigación descriptiva.**

La investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos (...) Se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (Tamayo, 2004, p. 46).

Este estudio corresponde a una investigación descriptiva, ya que fueron detalladas diferentes

situaciones problemáticas que integran el fenómeno descrito (comportamiento de las ventas, posicionamiento de la empresa en el mercado, percepción de imagen), lográndose así arribar a conclusiones sobre cómo inciden estas cuestiones en los objetivos estratégicos definidos y tomar decisiones con respecto al desarrollo del proceso comunicacional.

#### ***2.1.2.4. Investigación de campo.***

A criterio de Rojas (2002), la investigación de campo no es más que el grupo de actividades que se realizan con el propósito de compilar información real y consistente acerca de un problema manifestado en un contexto determinado. Dicho trabajo de campo es planificado atendiendo a la información obtenida sobre el objetivo a investigar, así como la aplicación de diferentes instrumentos y técnicas de investigación.

Se evidencia entonces que el presente estudio es consecuente con una investigación de campo, ya que fue obtenida información relevante sobre cómo se desarrolla el proceso comunicacional en la empresa ALVESA a través de la valoración sobre las interrogantes expuestas en el instrumento de investigación, lo que permitió delimitar y sintetizar las diferentes cuestiones de interés referente a dicho ejercicio de investigación.

#### ***2.1.3. Métodos de investigación.***

Los métodos de investigación son concebidos por Gallego (2007) como “toda una variedad de enfoques utilizados en la investigación para recoger datos que se utilizarán como base para la inferencia, la interpretación, la explicación y la predicción” (p. 119).

En este mismo sentido, Vásquez, Ferreira da Silva, Mogollón, Fernández y Delgado (2006) expresan que el método científico “se refiere a los caminos y formas específicas en que se pauta y describe el acercamiento al objeto. Engloba todos los aspectos operativos y las actividades que posibilitan el conocimiento del fenómeno estudiado” (p. 22)

Es así como los métodos utilizados en el presente estudio fueron: inductivo-deductivo, analítico-sintético.

##### ***2.1.3.1. Método inductivo-deductivo.***

El método inductivo-deductivo:

Consiste en aquel procedimiento lógico formal que parte de principios universales (método deductivo) y que luego aplica a hechos o casos concretos, o que procede a la inversa (método inductivo), esto es, que parte de hechos y datos concretos para de allí inferir lógicamente conclusiones o generalizaciones de carácter más universal. (Mora A. , 2007, p. 211)

Entonces, la aplicación de este método en la investigación se refleja a partir de estudio del problema de manera particular para llegar a establecer generalidades del mismo; es decir, se realizará un diagnóstico de la situación actual y de las estrategias de comercialización que aplica la empresa ALVESA para la venta de los productos que distribuye, de manera que permita la proposición de un plan comunicacional para el incremento de las ventas y la participación en el mercado.

#### *2.1.3.2. Método analítico-sintético.*

A consideración de Bernal (2010) , el método analítico–sintético “estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para tener luego una visión integral (síntesis)” (p. 60).

Se evidencia la utilización de este método mediante la realización de un análisis minucioso sobre aspectos relacionados con la situación actual de la empresa en cuanto a las estrategias de comunicación, posicionamiento de mercado y ventas que la misma aplica, de manera que permitan obtener una conclusión general sobre cómo se manifiestan estos aspectos en la gestión comercial de la organización.

#### *2.1.3.3. Método de observación.*

La observación científica se refiere al:

Método de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad (natural o social) mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de los soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas construidas a partir y por las teorías científicas que utiliza el investigador. (Yuni & Urbano, 2006, p. 40)

Este método se encuentra estrechamente relacionado con la investigación de campo, ya que provee una forma de acercamiento a la realidad que se espera investigar.

De esta manera, el uso del método de observación se explicita en la investigación mediante el examen de cómo se desarrolla la gestión comercial en la empresa ALVESA, enfatizando en las cuestiones referentes a las ventas, comunicación y posicionamiento de mercado, y pudiendo prescindirse así de ciertos factores subjetivos que perjudican al proceso investigativo.

#### **2.1.4. Instrumentos y/o técnicas de investigación.**

Los instrumentos y técnicas de investigación utilizados para este estudio resultaron la encuesta y la entrevista. Una encuesta, a criterio de Mas (2010), es “una técnica de recogida de información primaria y cuantitativa, con fines descriptivos de una muestra representativa del universo objeto de estudio, mediante un cuestionario estructurado” (p. 191).

Es así como resulta necesario que la encuesta se encuentre debida y lógicamente estructurada, de forma tal que la información obtenida a partir de la misma sustancial y confiable. También se deben considerar las normas de confidencialidad del individuo interrogado, con tal de que puedan ser evitadas respuestas evasivas y carentes de rigurosidad.

De esta manera fue aplicada una encuesta a los clientes externos de la empresa ALVESA, de tal manera que permitiera obtener información directa sobre ciertos aspectos que permitan determinar cuál es su percepción sobre la imagen de la empresa, sus productos y/o servicios y su relación comunicacional con la organización.

Por otra parte, según Acevedo y López (2009) la entrevista “es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo” (p. 10). Por ello, fue elaborada una entrevista que permitió recopilar información verbal a nivel directivo para conocer con mayor rigurosidad y exactitud cuáles son las dificultades que presenta la organización en cuanto al proceso comunicacional, tanto con los proveedores como con los clientes.

#### **2.1.5. Recopilación de datos.**

La recopilación de información se realizó mediante dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Las fuentes de información primaria son aquellas que “incluyen informes, datos estadísticos, manuscritos y demás documentos” (Theinhardt-Somar & Castro, 2000, p. 7), mientras que las fuentes secundarias “se refieren a los individuos o personas informantes, que viven en contacto con la realidad del medio, que tienen conocimiento y experiencia en relación al campo que se investiga” (Theinhardt-Somar & Castro, 2000, p. 7).

Para la presente investigación, fueron utilizados tanto uno como otro tipo de fuentes. En primera instancia, fueron proporcionados diversos informes donde se reflejaban datos sobre el comportamiento de las ventas, manuales de procesos, estado financiero y otros elementos de importancia (fuentes de información primaria).

Mientras, como resultado de la interacción con el talento humano miembro de la organización y los clientes de la misma, se pudo obtener otro cúmulo de información sustancial que permitió desarrollar las cuestiones analizadas en este estudio.

#### **2.1.6. *Procesamiento de datos.***

Expresa Giraldo (2006) que “el procesamiento de datos tiene como fin generar datos agrupados y ordenados que faciliten al investigador el análisis de la información según los objetivos, hipótesis y preguntas de investigación construidas” (p. 69).

Fue así como el procesamiento de datos fue ejecutado a través de la tabulación de información obtenida de las técnicas e instrumentos de investigación empleados con este propósito, haciendo uso para ello del software Microsoft Excel, ya que el mismo facilita un tratamiento inteligible de dichos elementos.

#### **2.1.7. *Población y muestra.***

Una población es definida como “cualquier conjunto de elementos que tengan una o más propiedades en común definidas por el investigador y que puede ser desde toda la realidad, hasta un grupo muy reducido de fenómenos” (Hernández & Coello, 2011, p. 50).

Entonces, atendiendo a la presente investigación, la población objeto de estudio está constituida por los clientes detallistas que adquieren los productos de ALVESA, siendo los mismos en número 60 y distribuidos en las zonas de Santo Domingo, El Carmen, La Concordia, Quinindé, Esmeraldas y Patricia Pilar. Dichos clientes son recurrentes consumidores de los productos que oferta ALVESA, conformados por ganaderos, almacenistas, avicultores y porcicultores.

Asimismo, la muestra es “un grupo relativamente pequeño de unidades de estudio que representa las características de la población” (Hernández & Coello, 2011, p. 50).

Sin embargo, al clasificarse la población de ALVESA como pequeña, no se calculará tamaño de muestra, por lo que el estudio será aplicado a toda la población.

## 2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.

### 2.2.1. Generalidades.

La empresa ALVESA es una compañía con amplia experiencia y presencia en el mercado de comercialización y venta de productos de medicina veterinaria, alimentos para caninos y felinos, así como productos domésticos de higienización (insecticidas, anti pulgas, entre otros), contando con un elevado prestigio, reconocimiento y respeto en su ámbito de negocios.

Esta entidad en la actualidad, cuenta con una licencia de fabricante de productos médico-veterinarios, hecho que le concede propiedad sobre líneas de producción propias y presentaciones de tipo exclusivo, expandiendo su actividad comercial como distribuidor mayorista a nivel nacional (ALVESA, 2017).

### 2.2.2. Valores de la organización.

La organización y su talento humano se distinguen por cumplir con principios y valores éticos y morales establecidos como parte de la cultura empresarial adoptada, promoviendo los mismos entre sus clientes y proveedores de forma tal que este hecho les conceda una ventaja competitiva inestimable, esforzándose así por ofrecer productos y servicios de elevada calidad. Los referidos valores se representan en la siguiente figura:



**Figura 2.1.** Tipo. Valores de la empresa ALVESA.

Realizado por: Héctor Alvarado.

### 2.2.3. Misión.

De esta manera, ALVESA establece como misión:

*“Somos una empresa dedicada a la importación, producción y comercialización de medicamentos para uso veterinario, ofreciendo al mercado productos eficaces, de alta calidad y precios competitivos. De esa manera contribuimos al desarrollo del sector ganadero, avícola, porcino y al desarrollo de nuestra sociedad”* (ALVESA, 2017).

### 2.2.4. Visión.

Análogamente, la visión de la empresa expresa:

*“Ser una compañía competitiva y reconocida en el mercado de la medicina veterinaria: dispondrá de recurso humano con un alto grado de responsabilidad, con principios éticos y de honestidad, innovador y capacitado para responder de la mejor manera a los cambios o exigencias que se presenten en el entorno, ofreciéndoles una gama de productos de alta calidad a precios competitivos”* (ALVESA, 2017).

### 2.2.5. Productos comercializables.

ALVESA presenta una amplia gama de productos comercializables, con líneas bien delimitadas. Estas líneas consisten en medicamentos inyectables, soluciones orales, vitamínicos, desintoxicantes, analgésicos y ungüentos que son aplicados a bovinos, aves, cerdos, equinos, caprinos, ovinos, cuyes, conejos y mascotas (ALVESA, 2017).



**Figura 2.2.** Tipo. Valores de la empresa ALVESA.  
Fuente: (ALVESA, 2017).

Dichas líneas de productos se refieren a:

- Productos antibacterianos (Doxiprim, Ganadexil, Gentaprim, Invemox, Lincomisina, Mastilex, Penbex, Neumodoxin, Penicil Estrepto, Zinaprim).
- Productos nutricionales (Energin, Multivitamin, Nandro plus, vitaminas AD3E, complejo B, Alvitamin, Alvitrolitos 2).
- Productos desparasitantes (Albendazol 10%, Ganadexil, Febenphar, Promectine oral, Vermoplex, Iverlong 3,5% y 1%).
- Productos desinflamables (Ainil, Longosona, Sanaubre).

#### **2.2.6. Proveedores.**

La empresa ALVESA recibe suministros de proveedores tanto en el ámbito nacional como internacional; es así que como, al contar con laboratorios y líneas de producción propias, Laboratorios ALVEAR constituye el principal consignatario de la organización. Por otra parte, los proveedores extranjeros de ALVESA mantienen una excelente colaboración bilateral con la misma, siendo los más importantes: INVESA INTERNACIONAL (España), PHARMAVET (Colombia) y RALCO (Estados Unidos).

#### **2.2.7. Clientes.**

Los principales clientes son aquellas empresas detallistas y almacenes que venden los productos de ALVESA a ganaderos, avicultores y porcicultores. De esta forma, los productos de ALVESA cubren una amplia zona como: Santo Domingo, El Carmen, Pedernales, La Concordia, Quinindé, Esmeraldas, Atacames, Tonsupa, La Maná, Valencia, Quevedo, Mocache, Empalme, Luz de América y Muisne.

#### **2.2.8. Competidores.**

ALVESA presenta como competidores a las empresas que también se dedican a la venta de medicina veterinaria. Entre los principales se encuentran James Brown Pharma C.A (Ecuador); IMVAB CIA. LTDA (Ecuador); MK Clínica Veterinaria LTDA. (Brasil); y Bayer del Ecuador S.A. (empresa farmacéutica alemana con presencia en el Ecuador desde hace más de 45 años).

### **2.2.9. Análisis estratégico.**

Para llevar a cabo un análisis estratégico de la empresa ALVESA se procede a confeccionar la Matriz FODA, que se refiere a una investigación sobre la situación que presenta una organización, considerando factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas), lo cual tiene como finalidad la planificación estratégica de la misma, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo (Ferrell & Hartline, 2012).

Es así como fueron identificadas los factores internos y externos que inciden en la consecución de los objetivos estratégicos estipulados por la organización objeto de estudios, siendo los mismos los que se exponen a continuación:

#### **Fortalezas:**

- F1: Solvencia económica (Capacidad de brindar descuentos y promociones).
- F2: Línea propia.
- F3: Distribuidor a nivel nacional de marcas extranjeras.
- F4: Recurso humano capacitado.

#### **Debilidades:**

- D1: No existe una estrategia de comunicación.
- D2: Deficiente uso de medios y herramientas publicitarias (redes sociales, radio, televisión, entre otras).
- D3: Decrecimiento en el nivel rotativo de los productos.
- D4: Disminución del posicionamiento del mercado.

#### **Oportunidades:**

- O1: Aumento de los niveles productivos del país en el sector agropecuario.
- O2: Acelerado avance tecnológico y carácter innovador de la industria médico-veterinaria.
- O3: Incremento de la demanda de los productos ofertados por la empresa.
- O4: Mayor oferta crediticia para ganaderos, avicultores y porcicultores.

#### **Amenazas:**

- A1: Entrada de nuevos competidores a la industria.
- A2: Productos similares a bajo costo.
- A3: Aumento del costo por nivel de importación.
- A4: Pérdidas en el sector agropecuario por desastres naturales.

Una vez identificados los factores internos y externos, se procedió a conformar la matriz FODA, que consiste en determinar la posible relación cruzada entre cada Fortaleza y Debilidad con cada elemento de Oportunidad y Amenaza.

**Tabla 2.1.** Matriz FODA de la empresa ALVESA.

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	Total	A1	A2	A3	A4	Total
FORTALEZAS	F1			X	X	2	X		X	X	3
	F2	X	X	X		3	X	X	X		3
	F3	X		X		2	X	X	X		3
	F4		X			1					0
<b>Total</b>						<b>8</b>					<b>9</b>
DEBILIDADES	D1			X		1	X	X			2
	D2		X			1	X	X			2
	D3			X		1	X	X	X	X	4
	D4	X		X		2	X	X			2
<b>Total</b>						<b>5</b>					<b>10</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.

El resultado de la puntuación por cada cuadrante de la matriz FODA, se expone a continuación:

**Tabla 2.2.** Puntuación de cada cuadrante de la matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FORTALEZAS</b>	8	9
<b>DEBILIDADES</b>	5	<b>10</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.

Como se puede observar, el cuadrante prevaeciente se corresponde con la relación entre las debilidades y las amenazas (10 puntos), siendo entonces necesarias estrategias de carácter defensivo o resistente, o sea, minimizar o eliminar las debilidades para afrontar desde una posición de resistencia los posibles efectos negativos de las amenazas de manera que no se pierda posicionamiento en el mercado.

De esta manera, resulta imprescindible establecer una estrategia de comunicación consecuente con el incremento de las ventas y el posicionamiento de mercado de la empresa ALVESA, de forma tal que pueda enfrentar la aparición de nuevos competidores, la creciente variedad de productos ofertados y otros aspectos asociados a estas falencias.

### 2.3. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN LA EMPRESA.

En el análisis de una de las problemáticas principales que se expone en la investigación, se procede a determinar cómo ha sido el comportamiento de las ventas en la empresa ALVESA. Para ello, se presenta la tabla siguiente, donde se muestran las ventas en un periodo correspondiente a los últimos 6 años (2011-2016).

**Tabla 2.3.** Comportamiento de las ventas.

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Variación de ventas con respecto al período anterior</b>	<b>% de variación de ventas con respecto al período anterior</b>
<b>2016</b>	\$1.825.584,79	-\$94.619,85	-5%
<b>2015</b>	\$1.920.204,64	-\$28.908,33	-1%
<b>2014</b>	\$19.491.212,97	\$240.996,13	14%
<b>2013</b>	\$1.708.116,84	\$140.719,54	9%
<b>2012</b>	\$1.567.397,30	\$224.067,89	17%
<b>2011</b>	\$1.343.329,41		

Realizado por: Héctor Alvarado.

Como se puede apreciar, en el período que se analiza hubo un crecimiento sostenido de las ventas desde el año 2011 hasta el 2014. Sin embargo, en los años posteriores, este valor descendió, siendo significativo que en la etapa correspondiente al 2014-2015, las ventas decrecieron en \$ 28 908.33, coincidiendo con el agravamiento de la situación económica del país. Este decrecimiento fue aún mayor en la transición del 2015 al 2016, correspondiendo a un valor de \$ 94 619.85.

Desde el punto de vista porcentual, el decrecimiento de las ventas para los años 2015 y 2016 representó -1% y -5% en relación con los periodos que les preceden, notándose que desde el 2014 hasta el 2016, las ventas sufrieron una baja de 19 puntos potenciales (desde un 14% hasta el -5%).

De mantenerse las condiciones actuales, es predecible que la tendencia a la disminución del nivel de ventas continúe manifestándose en ALVESA, por lo que este aspecto resulta un elemento de preocupación para los directivos de la organización, requiriéndose de estrategias que posibiliten revertir dicha situación.

### 2.4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Para fundamentar el presente estudio de manera que se pudiera establecer la situación actual que presenta la empresa ALVESA respecto al posicionamiento de mercado y otros aspectos fundamentales, fueron aplicados como instrumentos de investigación una encuesta y una entrevista.

#### **2.4.1. Presentación y análisis de la encuesta.**

La encuesta constó de 14 preguntas entre abiertas y cerradas, las cuales implícitamente abordaron las cuestiones de posicionamiento del mercado y comunicación externa de la empresa ALVESA para con sus clientes. A continuación, se exponen los resultados derivados de la aplicación de la encuesta a 60 clientes detallistas que adquieren los productos de la organización.

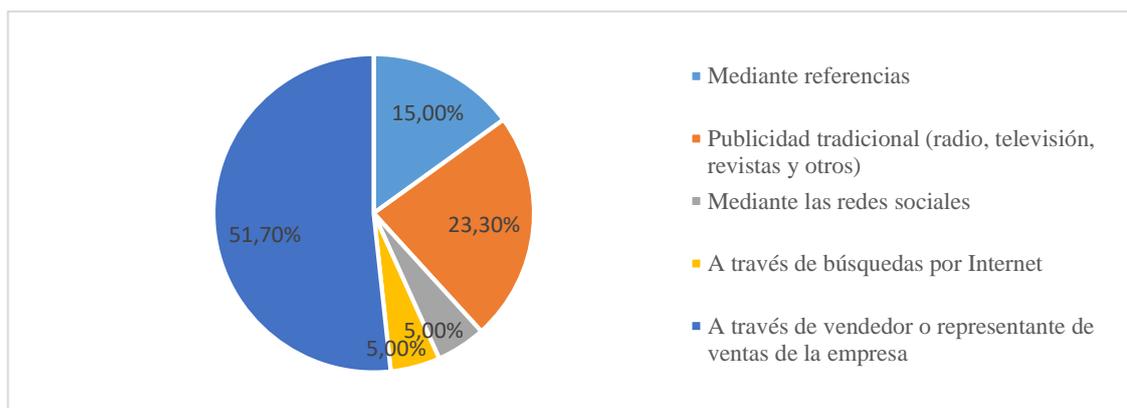
#### **Pregunta 1: ¿Cómo supo usted de la existencia de la empresa ALVESA?**

Para esta interrogante, la mayoría de los encuestados (51,7%) fue de la opinión que conoció sobre la existencia de la empresa mediante Publicidad tradicional (radio, televisión, revistas y otros), mientras que otra parte (23,3%) expresó que, en sus casos, supieron de ALVESA mediante un vendedor perteneciente a la empresa. El 15% de los encuestados manifestó que conoció sobre la empresa por medio de referencias. En cuanto a aquellos que conocieron de la existencia de la empresa por medio de la web, resultó un acumulado del 5,0%, al igual que mediante redes sociales (5,0%) y a través de búsquedas por internet (5,0%).

**Tabla 2.4.** Medio de conocimiento de la empresa ALVESA.

<b>Pregunta 1</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mediante referencias	9	15,0%
Publicidad tradicional (radio, televisión, revistas y otros)	31	23,3%
Mediante las redes sociales	3	5,0%
A través de búsquedas por Internet	3	5,0%
A través de vendedor o representante de ventas de la empresa	14	51,7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Héctor Alvarado.



**Figura 2.4.** Medio de conocimiento de la empresa ALVESA.

**Realizado por:** Héctor Alvarado.

Estos resultados evidencian que ALVESA centra sus esfuerzos promocionales principalmente en su fuerza de ventas, aunque la mayor cuantía del conocimiento de la empresa es debido a las referencias emitidas por los mismos clientes. Sin embargo, se le concede muy poca importancia a la utilización de las redes sociales y páginas web como medio de publicidad, lo que hace que se desaproveche considerablemente este hecho, sobre todo en los momentos en que Internet constituye una de las fuentes de clientes potenciales y relacionales más importante en la actualidad. También se considera que a pesar de que la fuerza de venta es escasa, genera un importante porcentaje en el conocimiento de la organización, por lo que se debería potenciar este elemento.

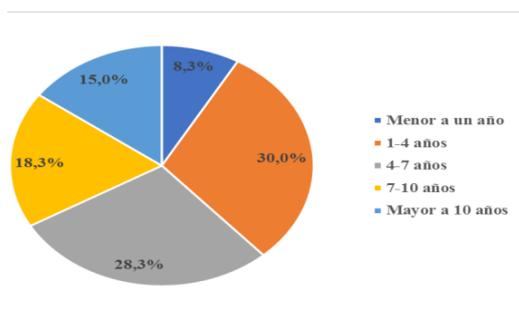
**Pregunta 2: ¿Cuántos años lleva usted adquiriendo los productos brindados por ALVESA?**

Como se puede apreciar, la mayoría de los encuestados ha adquirido asiduamente los productos comercializados por ALVESA, constituyendo un 30% aquellos que han establecido relaciones con la misma de 1 a 4 años, mientras que en una similar proporción se encuentran aquellos de 4 a 7 años (28,3%). Sin una diferencia notable, el 18,3% de los clientes adquieren los productos de la empresa en espacios de 7 a 10 años y mayor que 10 años (15%). En cambio, solamente el 8,3% llevan menos de un año estableciendo relaciones comerciales con ALVESA.

**Tabla 2.5.** Tiempo en que los clientes adquieren productos de la empresa ALVESA.

Pregunta 2	Frecuencia	Porcentaje
Menor a un año	5	8.3%
1-4 años	18	30.0%
4-7 años	17	28.3%
7-10 años	11	18.3%
Mayor a 10 años	9	15.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Héctor Alvarado.



**Figura 8.** Tiempo en que los clientes adquieren productos de la empresa ALVESA.

**Realizado por:** Héctor Alvarado.

En este caso, se puede afirmar que ALVESA cuenta con una tendencia de fidelización de sus clientes actuales, estando su mayoría concentrados en períodos de tiempos de 1 a 10 años o más, con diferencias poco significativas entre los intervalos establecidos, razón resultante del prestigio adquirido por la entidad a lo largo de su actividad empresarial. Este aspecto resulta positivo para la organización, tanto en el corto como mediano y largo plazo.

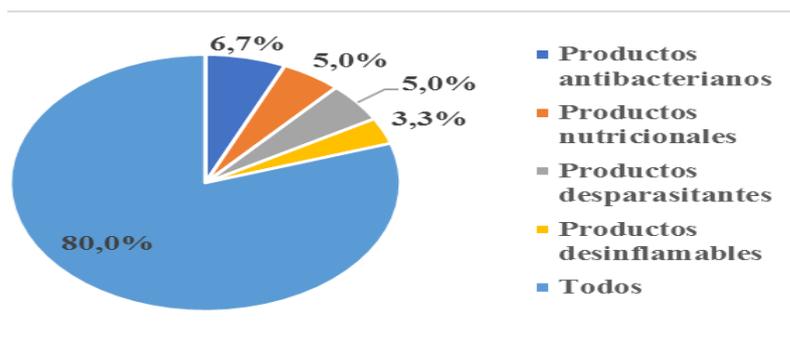
**Pregunta 3: ¿Según la demanda de los consumidores, ¿cuáles son los productos que mayormente usted adquiere de ALVESA?**

Referente a esta cuestión, la mayoría de los clientes expresó que adquieren todos los productos de la empresa ALVESA (80%), mientras que en una distribución equitativa se encuentran aquellos encuestados que afirmaron que adquieren solamente productos antibacterianos, nutricionales, desparasitantes y desinflamables (6,7%, 5%, 5% y 3, 3% respectivamente).

**Tabla 2.6.** Tipo de productos que los clientes adquieren de la empresa ALVESA.

Pregunta 3	Frecuencia	Porcentaje
Productos antibacterianos	4	6.7%
Productos nutricionales	3	5.0%
Productos desparasitantes	3	5.0%
Productos desinflamables	2	3.3%
Todos	48	80.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Héctor Alvarado.



**Figura 9:** Tipo de productos que los clientes adquieren de la empresa ALVESA.

**Realizado por:** Héctor Alvarado.

Se evidencia a partir de esta interrogante que los clientes de la empresa ALVESA adquieren todos los productos que ofrece la misma en el ámbito de la medicina veterinaria, por lo que se considera que dichos productos presentan una gran aceptación entre los clientes, tanto aquellos importados como los de producción propia.

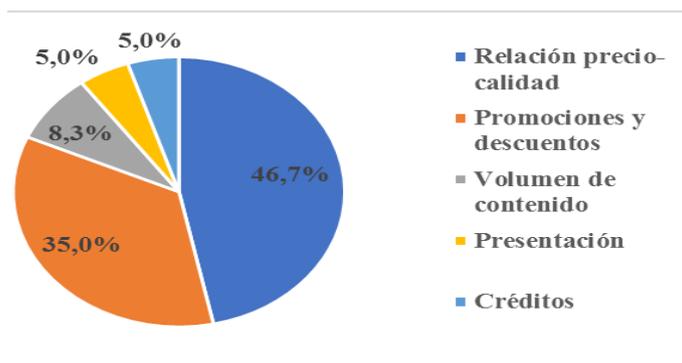
**Pregunta 4: ¿Cuál es el criterio que usted prioriza para adquirir los productos ofrecidos por ALVESA?**

Es criterio de la mayoría de los encuestados (46,7%) que adquieren los productos de ALVESA atendiendo a la relación precio-calidad, mientras que el 35,0% expresa que se sienten más interesados por las promociones y descuentos ofrecidos por la empresa. En menor medida, los clientes se preocupan por el volumen de contenido (8,3%) y la presentación del producto (5%) y concesión de créditos (5%).

**Tabla 2.7.** Criterio más valorado por los clientes para adquirir los productos de la empresa ALVESA.

Pregunta 4	Frecuencia	Porcentaje
Relación precio-calidad	28	46.7%
Promociones y descuentos	21	35.0%
Volumen de contenido	5	8.3%
Presentación	3	5.0%
Créditos	3	5.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Héctor Alvarado.



**Figura 10.** Criterio más valorado por los clientes para adquirir los productos de la empresa ALVESA.

**Realizado por:** Héctor Alvarado.

Se puede expresar entonces que, el criterio por el que la mayoría de los clientes adquieren los productos de la empresa es debido a que estos perciben una ventaja con respecto a la relación calidad-precio. Sin embargo, la política de promociones y descuentos es efectiva, ya que gran parte de los encuestados prefirió esta cualidad, mientras que esta mayoría reaccionó de manera indiferente al volumen del contenido, a la presentación y la concesión de créditos.

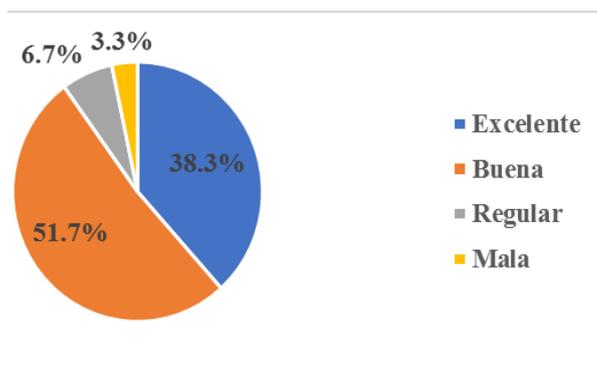
**Pregunta 5: ¿Cómo usted considera la atención de ALVESA cuándo solicita y/o recibe sus productos?**

En el mayor caso de los encuestados, la atención que presta ALVESA cuando son solicitados y/o recibidos sus productos es considerada como buena (51,7%) y excelente (38,3%). Para una menor parte, dicha atención resulta regular (6,7%) o mala (3,3%).

**Tabla 2.8.** Criterio sobre la atención ofrecida por la empresa ALVESA.

Pregunta 5	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	23	38.3%
Buena	31	51.7%
Regular	4	6.7%
Mala	2	3.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Héctor Alvarado.



**Figura 2.7.** Criterio sobre la atención ofrecida por la empresa ALVESA.

Realizado por: Héctor Alvarado.

Como aspecto muy positivo para ALVESA, la mayoría de sus clientes considera que el servicio prestado por la organización es bueno y excelente. Sin embargo, aunque la manifestación de insatisfacción ocurre en una menor cuantía, no se debe obviar este elemento, ya que podría influir en la pérdida de dichos clientes y presencia en el mercado.

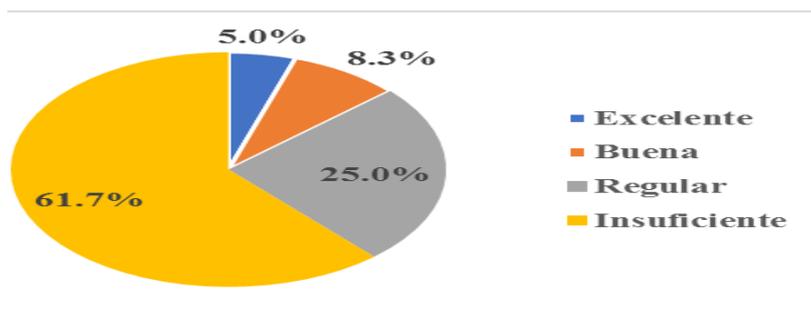
**Pregunta 6: De forma general, ¿cómo considera la comunicación establecida entre la empresa ALVESA y usted?**

La mayoría de los encuestados (61,7%) expresó para esta interrogante que la comunicación con la organización es considerada como insuficiente, mientras que el 25% opinó que este proceso es regular. En cambio, para un 8,3%, la comunicación establecida es buena, y el 5,0% consideró que es excelente.

**Tabla 2.9.** Comunicación entre los clientes y la empresa ALVESA.

Pregunta 6	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	5.0%
Buena	5	8.3%
Regular	15	25.0%
Insuficiente	37	61.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.



**Figura 2.8.** Comunicación entre los clientes y la empresa ALVESA.

**Realizado por:** Héctor Alvarado.

A través de esta interrogante, se puede determinar que el proceso comunicacional establecido por la empresa ALVESA no es eficiente, al ser percibido por la mayor parte de los clientes como regular e insuficiente, lo que afecta en cierta medida la fidelización de los mismos, así como la captación de nuevos clientes.

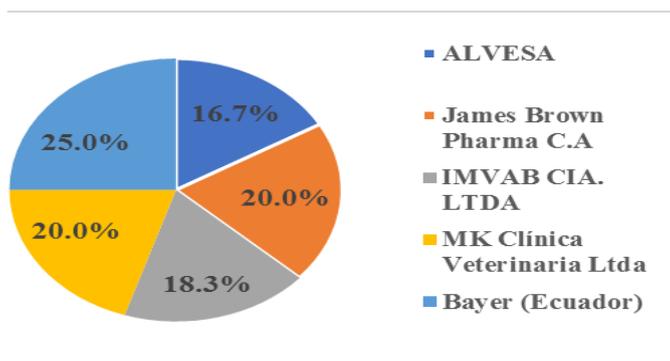
**Pregunta 7: ¿Podría usted señalar de qué empresa adquiere mayor cantidad de productos?**

Una mayoritaria parte de los encuestados que correspondió al 25%, expresó que adquieren mayor cantidad de productos de la empresa Bayer Ecuador, mientras que los demás porcentajes están mejor distribuidos, aunque MK clínica Veterinaria LTDA y James Brown Pharma C.A. son preferidas por el 20% de los consumidores cada una. Los menores porcentajes corresponden a IMVAB CIA. LTDA (18,3%) y la empresa ALVESA (16,7%).

**Tabla 2.10.** Preferencia de compra de los clientes en relación con las empresas vigentes en el mercado.

Pregunta 7	Frecuencia	Porcentaje
ALVESA	10	16.7%
James Brown Pharma C.A	12	20.0%
IMVAB CIA. LTDA	11	18.3%
MK Clínica Veterinaria LTDA	12	20.0%
Bayer (Ecuador)	15	25.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Héctor Alvarado.



**Figura 11.** Preferencia de compra de los clientes en relación con las empresas vigentes en el mercado.

Realizado por: Héctor Alvarado.

Analizando esta situación, aun cuando existe un cierto equilibrio entre la adquisición de productos y servicios por parte de los clientes en relación con las empresas oferentes, ALVESA es considerada como la de menor preferencia, cuestión que se contrapone a las aspiraciones y objetivos estratégicos planteados por la organización.

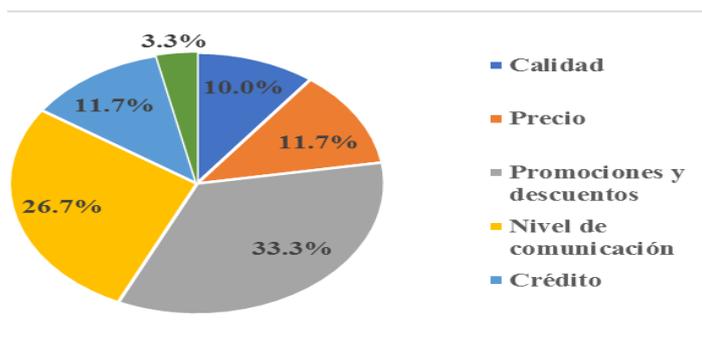
**Pregunta 8: Con respecto a su preferencia señalada en la pregunta anterior, ¿podría señalar sobre qué criterio basa fundamentalmente su decisión?**

El 33,3% de los clientes de ALVESA expusieron que las promociones y descuentos resultan los aspectos de mayor preferencia para adquirir productos y servicios, mientras que el nivel de comunicación establecido por las empresas fue seleccionado por un 26,7%. Para el resto, el precio, los créditos y la calidad ocupan una preferencia similar (11,7%, 11,7% y 10,0% respectivamente). En menor medida, el volumen de contenido y la presentación constituye una característica de diferenciación, al constituir cada una el 3,3% de las preferencias.

**Tabla 2.11.** Característica de preferencia de los clientes para adquirir productos.

Pregunta 8	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	6	10.0%
Precio	7	11.7%
Promociones y descuentos	20	33.3%
Nivel de comunicación	16	26.7%
Crédito	7	11.7%
Volumen de contenido	2	3.3%
Presentación	2	3.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.



**Figura 120.** Criterio de preferencia de los clientes con relación a los productos de la competencia de ALVESA.

Realizado por: Héctor Alvarado.

Realizando un análisis sobre la interrogante expuesta previamente, se puede afirmar que tanto las promociones y descuentos como el nivel de comunicación, representan diferencias significativas que influyen en la decisión de compra de los clientes que conforman el ámbito de mercado de ALVESA, lo cual se encuentra estrechamente vinculado a la preferencia que dichos consumidores demuestran sobre los productos y servicios ofrecidos por otras empresas, ya que la organización objeto de estudio posee ciertas deficiencias en este sentido.

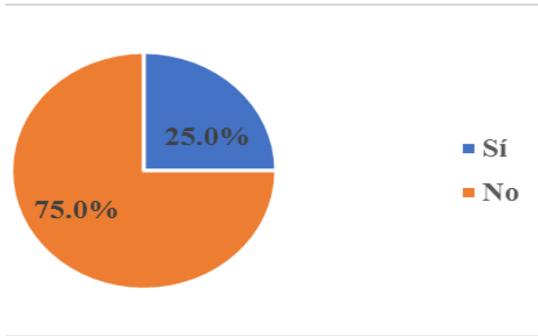
**Pregunta 9: ¿Considera usted que recientemente ha adquirido mayor cantidad de productos de la empresa?**

En relación con esta cuestión, el 25% de los encuestados expresó que han adquirido mayores cantidades de productos que ALVESA ofrece, mientras que, por otra parte, un 75% de los mismos no lo cree así.

**Tabla 2.12.** Aumento o disminución de la adquisición de productos que ofrece ALVESA.

Pregunta 9	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	25.0%
No	45	75.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.



**Figura 131.** Aumento o disminución de la adquisición de productos que ofrece ALVESA.

Realizado por: Héctor Alvarado.

Se puede apreciar cómo la empresa ALVESA ha disminuido su volumen de ventas, ya que es menor el porcentaje de clientes que han adquirido sus productos, lo cual fue sustentado por el análisis de ventas expuesto previamente.

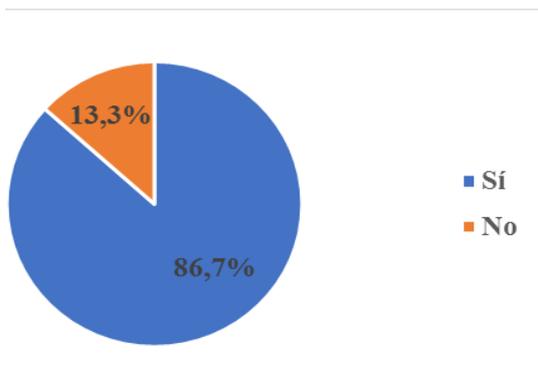
**Pregunta 10: ¿Podría usted reconocer el logotipo de ALVESA?**

Hubo un criterio casi generalizado de los encuestados (86,7%) sobre el reconocimiento del logotipo de la empresa ALVESA, mientras que los que no lo reconocen constituyen apenas un 13,3%.

**Tabla 2.13.** Reconocimiento del logotipo de la empresa ALVESA.

Pregunta 10	Frecuencia	Porcentaje
Sí	52	86.7%
No	8	13.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.



**Figura 142.** Reconocimiento del logotipo de la empresa ALVESA.

Realizado por: Héctor Alvarado.

En cuanto al logotipo de la empresa, el mismo es reconocido por la gran mayoría de los encuestados, no presentando mayores problemas esta cuestión.

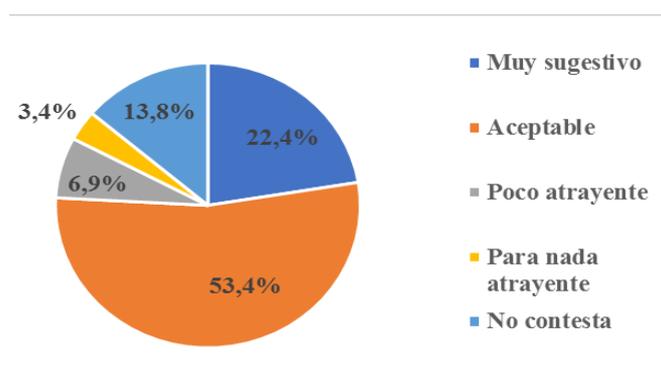
**Pregunta 11: Según el diseño en cuanto a colores y simbología, ¿Cómo considera el logotipo de ALVESA?**

Para esta interrogante, más de la mitad de los encuestados expresó que el diseño del logotipo de ALVESA es aceptable (53,4%), mientras que el 22,4% lo catalogó como muy sugestivo. Por otra parte, 4 de ellos, que representa un 6,9% consideraron que el logo es poco atrayente, y para el 3,4% resultó para nada atrayente. Los clientes que no contestaron, se corresponden con la cantidad de los que no conocen el logotipo de la organización.

**Tabla 2.14.** Consideraciones de los clientes sobre el diseño del logotipo de la empresa ALVESA.

Pregunta 11	Frecuencia	Porcentaje
Muy sugestivo	13	22.4%
Aceptable	31	53.4%
Poco atrayente	4	6.9%
Para nada atrayente	2	3.4%
No contesta	8	13.8%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.



**Figura 153.** Consideraciones de los clientes sobre el diseño del logotipo de la empresa ALVESA.

Realizado por: Héctor Alvarado.

Como es evidente, el logotipo de ALVESA se corresponde con un diseño atractivo para los clientes por su sencillez y facilidad para memorizar, siendo estas las principales razones por las cuales se obtuvo un porcentaje acumulativo equivalente a un 88,2% entre los clientes que afirmaron que dicho logotipo es muy sugestivo y aceptable.

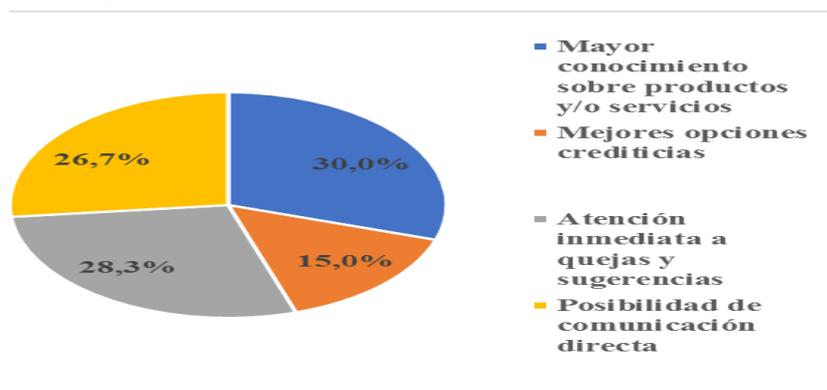
**Pregunta 12: ¿A qué elemento usted atribuye una mayor importancia para mejorar las relaciones comerciales con la empresa y adquirir así un mayor volumen de sus productos?**

En cuanto a la presente interrogante, los porcentajes resultaron ser bastantes equilibrados, estableciéndose una ligera prominencia por un mayor conocimiento sobre los productos y servicios (30,0%), atención inmediata a quejas y sugerencias (28,3%) y la posibilidad de comunicación directa (26,7%). Por otra parte, el 15,0% de los encuestados respondió que sería el crédito el aspecto para ellos más importante.

**Tabla 2.15.** Percepción de los clientes sobre el logotipo de la empresa ALVESA.

Pregunta 12	Frecuencia	Porcentaje
Mayor conocimiento sobre productos y/o servicios	18	30.0%
Mejores opciones crediticias	9	15.0%
Atención inmediata a quejas y sugerencias	17	28.3%
Posibilidad de comunicación directa	16	26.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.



**Figura 164.** Percepción de los clientes sobre el logotipo de la empresa ALVESA.

Realizado por: Héctor Alvarado.

De forma general, son los elementos comunicacionales aquellos que para los clientes de la empresa revisten una mayor importancia en cuanto a la adquisición de un mayor volumen de productos, referentes a una mayor gestión de información y conocimiento sobre los productos y servicios ofrecidos, lazos comunicativos directos y atención rápida a las reclamaciones y sugerencias de los mismos. De esta manera, si este aspecto es atendido consecuentemente, se podría elevar considerablemente el nivel de ventas de la organización.

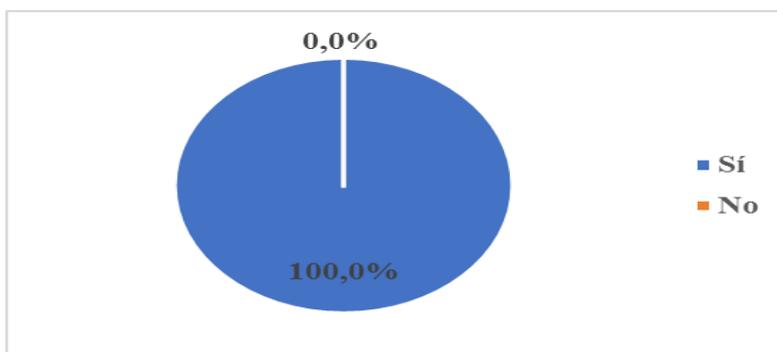
**Pregunta 13: ¿Hace usted utilización sistemática de las redes sociales?**

Existe un consenso general para esta interrogante, donde el 100% de los encuestados afirmó que utiliza asiduamente las redes sociales.

**Tabla 2.16.** Utilización sistemática de las redes sociales.

<b>Pregunta 13</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	60	100.0%
No	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.



**Figura 2.15.** Utilización sistemática de las redes sociales.

Realizado por: Héctor Alvarado.

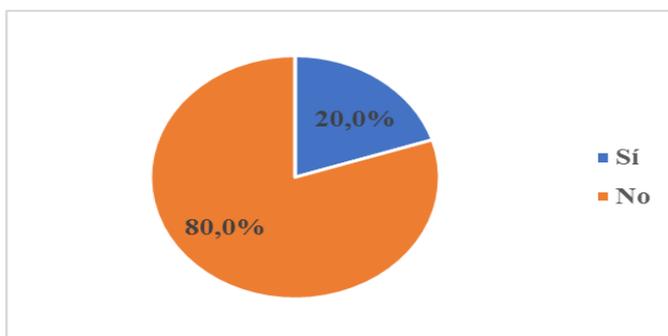
**Pregunta 14: ¿Conoce la página web de ALVESA, así como su cuenta en ciertas redes sociales (Facebook)?**

A pesar de que todos los clientes de ALVESA utilizan asiduamente las redes sociales, solamente el 20% de estos tiene conocimiento de la página web de ALVESA y sus vínculos a las redes sociales tal como Facebook. La mayoría de los encuestados (80%) no conoce absolutamente nada sobre la presencia de la organización en redes sociales e Internet.

**Tabla 2.17.** Conocimiento de los clientes sobre la presencia de ALVESA en redes sociales.

<b>Pregunta 14</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	12	20.0%
No	48	80.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.



**Figura 176.** Conocimiento de los clientes sobre la presencia de ALVESA en redes sociales.

Realizado por: Héctor Alvarado.

Resulta evidente que prácticamente los clientes de la empresa ALVESA no tiene conocimiento sobre la presencia de esta organización en las redes sociales, siendo este aspecto consistente con los resultados obtenidos a partir de la primera pregunta, donde fueron minoritarios aquellos clientes que habían accedido a la empresa mediante sitios web.

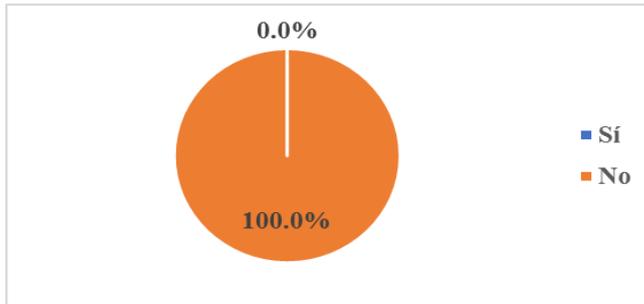
**Pregunta 15: Si la pregunta anterior es afirmativa, ¿accede con frecuencia a la página web de ALVESA, así como a su cuenta en ciertas redes sociales (Facebook)?**

Al ser solamente 12 clientes quienes conocen de la presencia de la empresa ALVESA en redes sociales, todos afirmaron que no acceden con frecuencia a dichos sitios web.

**Tabla 2.18.** Acceso de los clientes a la página web de la empresa ALVESA.

<b>Pregunta 15</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	0	0.0%
No	12	100.0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.



**Figura 187.** Acceso de los clientes a la página web de la empresa ALVESA.

**Realizado por:** Héctor Alvarado.

Aquellos clientes que conocen de la presencia de ALVESA en redes sociales, expresaron que no acceden con regularidad a los sitios de la empresa, debido a que en los momentos que lo han hecho, la misma no tiene un diseño atractivo desde el punto de vista gráfico, y tampoco se actualiza, por lo que no le ofrece información relevante a su consideración.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta, a pesar de que sugieren que la empresa ALVESA presenta diversas fortalezas y ventajas competitivas, la misma se encuentra expuesta a ciertas falencias que comprometen su participación y posicionamiento del mercado, fidelización de los clientes y, por ende, su volumen de ventas.

ALVESA cuenta con una imagen corporativa positiva entre sus clientes, y los mismos adquieren con bastante regularidad los productos ofertados, aun cuando las empresas competidoras ofrecen también bienes a precios más bajos. Esto se debe en mayor parte a que la relación calidad-precio resulta muy atractiva, además de sus promociones y descuentos. También favorece el aspecto de presentar una amplia gama de productos, ya sea a través de su línea propia como de aquellos productos que comercializa mediante el suministro proveniente de otras organizaciones con prestigio reconocido en su ámbito de negocios.

Sin embargo, se han descuidado ciertos elementos que podrían atentar contra esta situación privilegiada, entre los que se puede señalar que, aun cuando los procesos de preventa y venta son eficientes, no ocurre así en el caso de la postventa, por lo que algunos clientes perciben que la relación comercial establecida con la organización no resulta del todo óptima. Este factor se contrapone a la fidelización de los clientes, de manera que se ha notado que los mismos han disminuido gradualmente su volumen de adquisición de productos.

Además, el proceso comunicacional no ha sido diseñado eficientemente, así como una política de

descuentos y promociones, situación que genera un poco interés de los consumidores sobre los bienes y servicios que son ofertados por ALVESA.

Otro aspecto fundamental resulta el deficiente uso que se le otorga en la empresa ALVESA a las redes sociales y demás servicios publicitarios presentes en la web. En este sentido, la página de la organización, pese a tener un diseño sencillo y atractivo en cuanto a la distribución de contenidos, colores y otros aspectos, la misma no es actualizada, por lo que los clientes no adquieren información sobre las cuestiones novedosas en las que ha incursionado ALVESA y, evidentemente, tampoco existe una relación comunicacional consecuente.

Es así como la empresa debería establecer estrategias basadas en la captación, fidelización de clientes y posicionamiento de mercado mediante la mejora de su proceso comunicacional y potenciando no solo la utilización de los medios tradicionales, sino también de las redes sociales e Internet, que se presenta como un mercado cada vez más creciente donde concurren disímiles oferentes y demandantes de los productos y servicios que ALVESA comercializa.

#### ***2.4.2. Presentación y análisis de la entrevista.***

Con el objetivo de consolidar el análisis de la encuesta, se procedió a entrevistar un alto directivo de ALVESA, de manera que se pudo obtener un mayor cúmulo de información cualitativa relevante sobre cuál es la situación de la empresa con respecto a las ventas, posicionamiento del mercado y su proceso comunicacional.

##### **Pregunta 1: ¿Cree usted que ALVESA ha perdido presencia en el mercado?**

Sobre este aspecto, la persona entrevistada reconoció que la organización ha perdido cierta presencia, aunque no de forma sustancial. Sin embargo, cree que otras empresas competidoras han ganado terreno, al ofrecer otra gran variedad de productos a precios más bajos, por lo que ha sido mucho más difícil para ALVESA la captación de nuevos clientes.

##### **Pregunta 2: A su parecer, ¿cuál es el factor fundamental que afecta el nivel de las ventas y el posicionamiento del mercado en ALVESA?**

Al parecer del entrevistado, la principal razón por la que ha disminuido el volumen de las ventas en ALVESA, guarda relación con la fidelización de los clientes, o sea, a pesar de que la empresa posee clientes que han demostrado su fidelidad por un tiempo bastante prolongado, existen otros

que, aunque adquieren los productos ofrecidos con cierta frecuencia, dichas compras son mucho más esporádicas, reduciéndose en gran medida el nivel de ventas.

**Pregunta 3: ¿Cómo usted considera que se desarrolla el proceso comunicacional entre ALVESA y sus clientes?**

Según el criterio del directivo, el proceso comunicacional en sentido general es deficiente, partiendo del hecho de que no existe una estrategia comunicacional en ALVESA, desarrollándose dicho proceso de manera empírica. Las consecuencias derivadas producto a esta falencia, están relacionadas con la pérdida gradual de clientes actuales, insuficiente captación de clientes potenciales y, en consecuencia, disminución de participación y posicionamiento en el mercado médico-veterinario.

**Pregunta 4 ¿Qué se necesita para hacer cobertura a nivel nacional o en zonas cercanas?**

Sobre esta interrogante, el entrevistado expuso que la organización cuenta con los recursos necesarios para desarrollar acciones de cobertura tanto en zonas cercanas como a nivel nacional, de manera que lo que más se necesita es una concientización organizacional sobre la importancia de este aspecto, reconociendo que la competencia ha alcanzado una mayor cuota de mercado en zonas geográficas donde ALVESA no ejerce gran influencia, desperdiciándose así una inestimable oportunidad de negocios y aumento de sus ventas.

**Pregunta 5 ¿Tiene usted alguna idea de cómo se pudieran obtener mejores indicadores de ventas y posicionamiento de mercado?**

Finalmente, el entrevistado concluyó que, mediante una mayor estrategia comunicacional, ALVESA podría obtener un óptimo volumen de ventas e incrementar su posicionamiento del mercado. Para ello, se debería potenciar dicho proceso comunicacional para con los clientes, utilizando no solo las herramientas publicitarias más conocidas, sino también las redes sociales. En este sentido, se pudieran agregar ciertas funcionalidades que originen un valor agregado para los clientes, asociadas a la atención a los mismos en tiempo real, recomendaciones para el uso de los productos, seguimiento al proceso de venta -desde la fase de preventa hasta la post venta- y pagos online.

Si bien se reconoce que los clientes de ALVESA no se encuentran debidamente informados sobre los productos y servicios que la empresa ofrece, resulta altamente probable que, al revertir esta

circunstancia, la organización podrá captar la atención de nuevos clientes y fidelizar aquellos con los que cuenta actualmente, por lo que este factor incidiría directamente en el aumento del nivel de ventas y alcance de mayores cuotas de mercado.

## **2.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

En el marco de comprobación de hipótesis para la presente investigación, fue aplicada la prueba estadística Chi-cuadrado, la cual “compara la frecuencia observada para cada categoría ( $O_i$ ) con la frecuencia teórica o esperada ( $E_i$ ) bajo el supuesto de que la proporción de éxitos es la postulada por la hipótesis” (Alea, 2000, p. 89).

Específicamente, la prueba Chi-cuadrado “permite determinar si dos variables cuantitativas están o no asociadas (...) En consecuencia, la prueba Chi-cuadrado se aplica para contrastar la hipótesis nula de que dos variables cualitativas son independientes” (Sábado, 2009, p. 98).

En el caso de este estudio, se definieron dos hipótesis nulas, ya que las variables cuantitativas a analizar serán la comunicación, la participación de mercado y las ventas. Es entonces como se plantean las hipótesis siguientes:

- **Para la relación entre el proceso comunicacional y la participación del mercado:**

$H_0$ : No existe una relación lineal entre el proceso comunicacional de la empresa ALVESA y su participación de mercado.

$H_1$ : Existe una relación lineal entre el proceso comunicacional de la empresa ALVESA y su participación de mercado.

- **Para la relación entre el proceso comunicacional y las ventas:**

$H_0$ : No existe una relación lineal entre el proceso comunicacional de la empresa ALVESA y las ventas.

$H_1$ : Existe una relación lineal entre el proceso comunicacional de la empresa ALVESA y las ventas.

Una vez definidas y planteadas las hipótesis, se debe construir inicialmente una tabla de contingencia, ya que la misma posibilita obtener resultados significativamente estadísticos para sintetizar y analizar inferencial o descriptivamente la información obtenida de algún tema en

específico (Pedroza & Dickosvskyi, 2007). Para ello fue utilizado el software estadístico SPSS 21.0, debido a su facilidad de uso y precisión en la obtención de resultados válidos.

Las preguntas seleccionadas para la prueba estadística Chi-cuadrado correspondieron a las interrogantes 6, 7 y 9, al ser las mismas descriptivas del proceso comunicacional de ALVESA, su participación de mercado y las ventas respectivamente:

**Pregunta 6:** De forma general, ¿cómo considera la comunicación establecida entre la empresa ALVESA y usted?

**Pregunta 7:** ¿Podría usted señalar de qué empresa adquiere mayor cantidad de productos?

**Pregunta 9:** ¿Considera usted que recientemente ha adquirido mayor cantidad de productos de la empresa?

### 2.5.1. Relación entre el proceso comunicacional y la participación del mercado.

La tabla de contingencia para la relación entre el proceso comunicacional y la participación de mercado resultó la siguiente.

**Tabla 2.19.** Tabla de contingencia para la relación comunicación-participación de mercado.

**Tabla de contingencia Comunicación \* Participación de mercado**

	Participación de mercado					Total
	ALVESA	James Brown Pharma C.A	IMVAB CIA. LTDA	MK Clínica Veterinaria LTDA	Bayer (Ecuador)	
Comunicación Excelente	3	0	0	0	0	3
Buena	5	0	0	0	0	5
Regular	2	4	2	4	3	15
Insuficiente	0	8	9	8	12	37
Total	10	12	11	12	15	60

**Realizado por:** Héctor Alvarado a partir de software SPSS 21.0.

De esta forma, la prueba de Chi-cuadrado resultó tal como se expresa en la tabla a continuación:

**Tabla 2.20.** Tabla de prueba de Chi-cuadrado para la relación comunicación-participación de mercado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,927 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitudes	43,597	12	,000
Asociación lineal por lineal	19,594	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 15 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .50.

**Realizado por:** Héctor Alvarado a partir de software SPSS 21.0.

Al obtener los resultados de la prueba estadística Chi- cuadrado, se interpreta el resultado de su significancia bilateral, conocido como el p-valor. Si dicho p-valor “es menor que  $\alpha$ , se rechaza la  $H_0$  al nivel de significancia establecido, usualmente  $\alpha = 0.05$ ” (Pedroza & Dickosvskyi, 2007, p. 104).

Por lo tanto, el p-valor para la prueba estadística que se realizó, es igual a 0.00, siendo menor a 0.05, rechazándose así la hipótesis nula  $H_0$ , demostrándose entonces que existe una relación lineal entre el proceso comunicacional de la empresa ALVESA y su participación de mercado.

Profundizando en este análisis, se determinó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual “indica la fuerza de asociación entre dos variables y el signo la dirección (directa si es positivo o inversa si es negativo)” (Bernal E. , 2014, p. 58).

Este coeficiente de correlación se encuentra comprendido entre valores de -1 y 1, donde los valores cercanos a los extremos indican la linealidad y fortaleza de la correlación (si el valor se encuentra entre 0 y 1, la relación es directamente proporcional, mientras que valores entre 0 y -1, la relación es inversamente proporcional). Si dicho valor es cercano a 0, no existe relación entre las variables (Bernal E. , 2014).

**Tabla 2.21.** Tabla de prueba de Chi-cuadrado para la relación comunicación-participación de mercado.

		Medidas simétricas			
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,576	,082	5,370	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,505	,116	4,453	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		60			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**Realizado por:** Héctor Alvarado a partir de software SPSS 21.0.

El coeficiente de correlación de Pearson arroja un resultado que expresa que la relación entre las variables estudiadas es linealmente positiva, lo que indica que, en la medida que el proceso comunicacional es eficiente o deficiente, aumentan o disminuye la participación de mercado de la empresa ALVESA.

### 2.5.2. *Relación entre el proceso comunicacional y las ventas.*

Análogamente al proceso anterior, se realizó la prueba de Chi-cuadrado para la relación entre el proceso comunicacional y las ventas, resultando la obtención de la tabla de contingencia siguiente:

**Tabla 2.22.** Tabla contingencia para la relación comunicación-ventas.

**Tabla de contingencia Comunicación \* Ventas**

		Ventas		Total
		Sí	No	
Comunicación	Excelente	3	0	3
	Buena	5	0	5
	Regular	7	8	15
	Insuficiente	0	37	37
Total		15	45	60

**Realizado por:** Héctor Alvarado a partir de software SPSS 21.0.

De ahí que la prueba de Chi-cuadrado resultó tal como se expresa en la tabla a continuación:

**Tabla 2.23.** Prueba de Chi-cuadrado para la relación comunicación-ventas.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,089 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitudes	46,753	3	,000
Asociación lineal por lineal	37,585	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 5 casillas (62.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .75.

**Realizado por:** Héctor Alvarado a partir de software SPSS 21.0.

Entonces, el p-valor para esta prueba estadística específica, es igual a 0.00, siendo menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , demostrándose así que existe una relación lineal entre el proceso comunicacional de la empresa ALVESA y su nivel de ventas.

También se determinó el coeficiente de correlación de Pearson, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 2.24.** Coeficiente de correlación de Pearson para la relación comunicación-ventas.

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,798	,041	10,089	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,795	,058	9,968	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		60			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

**Realizado por:** Héctor Alvarado a partir de software SPSS 21.0.

Como se puede apreciar el valor de coeficiente de Pearson es de 0.798, lo que significa que la relación entre las variables analizadas es significativamente positiva, reafirmando así que una deficiencia del proceso comunicacional, incide en el decrecimiento de las ventas de la empresa ALVESA, y viceversa.

De esta manera, quedan comprobadas las hipótesis planteadas para la investigación.

## CAPÍTULO III

### 3. PLAN COMUNICACIONAL

#### 3.1. PLAN COMUNICACIONAL PARA LA EMPRESA ALVESA.

En capítulos anteriores, se analizó exhaustivamente de qué manera se ha estado comprometiendo el posicionamiento de mercado y los niveles de venta para la empresa ALVESA, por lo que se requiere de una solución que permita disminuir o eliminar las dificultades que afectan ambos aspectos.

Es así como un plan comunicacional constituye una herramienta fundamental como parte de la gestión comercial de la organización, sobre todo por los beneficios que se obtienen en la aplicación del mismo en la mejora de las relaciones, fidelización y captación de clientes.

El Plan Comunicacional para la empresa ALVESA ha sido concebido atendiendo a la conformación de un conjunto de estrategias coherentes con el análisis estratégico realizado previamente, por lo que su futura implementación, podría sin dudas mejorar los resultados empresariales y alcanzar las metas propuestas por la organización.

##### ***3.1.1. Objetivo general del Plan Comunicacional.***

Desarrollar estrategias que permitan fidelizar los clientes actuales, así como captar clientes potenciales para aumentar las ventas y participación de mercado de la empresa ALVESA.

##### ***3.1.2. Objetivos específicos del Plan Comunicacional.***

- Promocionar con mayor énfasis los productos y servicios ofrecidos por ALVESA.
- Potenciar el uso de la web y las redes sociales en ALVESA para satisfacer los requerimientos de los clientes.
- Mejorar las relaciones comerciales con los clientes en las diferentes etapas del proceso de venta.

##### ***3.1.3. Estrategias.***

Las estrategias para cumplimentar con los objetivos definidos para el Plan comunicacional, se proponen a continuación:

### 3.1.3.1. Estrategias Push (empujar).

La estrategia Push consiste en la confianza fundamentalmente en el canal de distribución, para que a través del mismo los vendedores impulsen las ventas de la organización (del Alcázar, 2002), por lo que a continuación, serán detalladas estrategias utilizando esta modalidad.

#### 3.1.3.1.1. Extensión de cobertura de vendedores.

Extender la zona geográfica de cobertura en estos canales, actualmente solo se centra con un vendedor en la zona de Santo Domingo y poblados cercanos como Quinindé, La Concordia, Esmeraldas, Patricia Pilar.

Se contratarán 5 nuevos vendedores que harán cobertura y levantamiento de clientes en las 5 zonas comerciales del país donde no se tiene presencia directa en el sector retail, adicional a la zona de Santo Domingo se trabajará en las siguientes zonas:



**Figura 19:** Mapa de cobertura de vendedores.  
Realizado por: Héctor Alvarado.

- Zona Sierra Norte: Comprende su base en Quito y a los principales poblados de Imbabura, Carchi y Sucumbíos.
- Zona Sierra Centro: Su base es Ambato y desde ahí se realizará cobertura hacia Cotopaxi, Chimborazo y Bolívar.
- Zona Austro: Su base es en la ciudad de Cuenca y hará cobertura hacia las provincias de Loja y Cañar.
- Zona Manabí: con base en Portoviejo, principalmente para visitar esta gran provincia y su vecina ciudad de Manta.
- Zona Guayas: Con base en la ciudad de Guayaquil y cobertura hacia todos los cantones de esta, así como la provincia de Santa Elena.

Para contratar a los nuevos vendedores se ha realizado el siguiente análisis sobre cómo están compuestas las ventas y qué tipo de margen le dejan a la compañía los ingresos que genera el actual vendedor de la zona Santo Domingo, por lo tanto, se puede deducir que en un mercado ya desarrollado cada vendedor de las zonas adicionales que se tiene planificado estructurar, debería estar generando mensualmente un ingreso aproximado de \$12.687 como margen bruto.

**Tabla 25.** Estimación de margen y participación en ventas de nuevos vendedores.

FABRICANTE	TIPO PRODUCTO	MARGEN BRUTO	PARTICIPACIÓN INTERNA VENTAS	PARTICIPACIÓN \$	MARGEN \$
INVESA	MEDICINA VETERINARIA	60%	50%	\$ 12.500,00	\$ 7.500,00
AGRIPAC	BALANCEADOS, INSECTICIDAS, PLAGICIDAS	18%	25%	\$ 6.250,00	\$ 1.125,00
ALVESA	MEDICINA VETERINARIA	65%	25%	\$ 6.250,00	\$ 4.062,50
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 25.000,00</b>	<b>\$ 12.687,50</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.

Partiendo de un presupuesto mínimo de \$3.000 en cada zona y con crecimientos mensuales progresivos que van del 5% al 30%, en un año se tendrá \$371.730 como ingreso bruto por los 5 vendedores adicionales que se van a contratar, generando para la compañía más de \$700.000 en ventas.

Esto representará aproximadamente un 35% de crecimiento a la facturación actual de ALVESA.

**Tabla 26.** Estimación de crecimiento del volumen de ventas.

MES	PRESUPUESTO DE VENTAS	CRECIMIENTO	MARGEN PROMEDIO	MARGEN \$
ENERO	\$ 3.000,00	-	49%	\$ 1.470,00
FEBRERO	\$ 3.600,00	20%	49%	\$ 1.764,00
MARZO	\$ 4.320,00	20%	49%	\$ 2.116,80
ABRIL	\$ 5.616,00	30%	49%	\$ 2.751,84
MAYO	\$ 7.300,80	30%	49%	\$ 3.577,39
JUNIO	\$ 9.491,04	30%	49%	\$ 4.650,61
JULIO	\$ 12.338,35	30%	49%	\$ 6.045,79
AGOSTO	\$ 16.039,86	30%	49%	\$ 7.859,53
SEPTIEMBRE	\$ 20.851,81	30%	49%	\$ 10.217,39
OCTUBRE	\$ 21.894,41	5%	49%	\$ 10.728,26
NOVIEMBRE	\$ 22.989,13	5%	49%	\$ 11.264,67
DECIEMBRE	\$ 24.138,58	5%	49%	\$ 11.827,91
	<b>\$ 151.579,98</b>	<b>TOTAL 1 VENDEDOR</b>		<b>\$ 74.274,19</b>
	<b>\$ 757.899,89</b>	<b>TOTAL 5 VENDEDORES</b>		<b>\$ 371.370,95</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.

Por conceptos de planificación y análisis de los gastos que generarán los nuevos vendedores, a continuación, se presenta el detalle de las comisiones y salario.

Este programa generará un inequívoco crecimiento y motivación para incrementar las ventas cada mes y más rápido, debido a que existe un premio por cumplimiento de presupuesto mensual, así como también una comisión diferenciada sobre los productos que proporcionan un mayor margen de rentabilidad para la compañía, haciendo que sus vendedores se enfoquen aún más en las funciones que les corresponden.

Hay que considerar que la línea de AGRIPAC funciona como enganche y llave de entrada por poseer marcas fuertes, pero no generan la suficiente rentabilidad como para vender solamente esta línea de productos.

**Tabla 27.** Estimación de comisiones, salarios y bonos por cumplimiento para los vendedores.

COMISIÓN INVESA/ALVESA	COMISIÓN AGRIPAC	COMISIÓN \$ INVESA/ALVESA	COMISIÓN \$ AGRIPAC	BONO POR CUMPLIMIENTO	SALARIO BÁSICO	TOTAL GASTO SALARIO
2,5%	1,0%	\$ 56,25	\$ 7,50	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 733,75
2,5%	1,0%	\$ 67,50	\$ 9,00	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 746,50
2,5%	1,0%	\$ 81,00	\$ 10,80	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 761,80
2,5%	1,0%	\$ 105,30	\$ 14,04	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 789,34
2,5%	1,0%	\$ 136,89	\$ 18,25	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 825,14
2,5%	1,0%	\$ 177,96	\$ 23,73	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 871,68
2,5%	1,0%	\$ 231,34	\$ 30,85	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 932,19
2,5%	1,0%	\$ 300,75	\$ 40,10	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 1.010,85
2,5%	1,0%	\$ 390,97	\$ 52,13	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 1.113,10
2,5%	1,0%	\$ 410,52	\$ 54,74	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 1.135,26
2,5%	1,0%	\$ 431,05	\$ 57,47	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 1.158,52
2,5%	1,0%	\$ 452,60	\$ 60,35	\$ 300,00	\$ 370,00	\$ 1.182,94
<b>TOTAL 1 VENDEDOR</b>		<b>\$ 2.842,12</b>	<b>\$ 378,95</b>	<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 4.440,00</b>	<b>\$ 11.261,07</b>
<b>TOTAL 5 VENDEDORES</b>		<b>\$ 14.210,62</b>	<b>\$ 1.894,75</b>	<b>\$ 18.000,00</b>	<b>\$ 22.200,00</b>	<b>\$ 56.305,37</b>
Se considera una participación del 75% en ventas para Invesa/Alvesa y el 25% para Agripac						

Realizado por: Héctor Alvarado.

Es importante señalar que para alcanzar el nivel de ventas antes planteado se entrenará a los gestores de venta, para lo cual se aplicará un programa de coaching para gestión de ventas y comunicación con un costo de \$700,00, además se realizará un entrenamiento previo cuya inversión será de \$500,00. De esta forma la empresa contara con un personal altamente capacitado e incentivado.

### 3.1.3.1.2. Estructuración de promociones, descuentos y plazos de crédito.

Las promociones que se quieren plantear tendrán dos objetivos principales:

- Lograr mayor facturación en clientes actuales
- Incentivar compra e inventario en clientes nuevos

Dicho esto, y considerando que los productos farmacéuticos en general tienen fecha de caducidad y controlada estrictamente por las entidades regulatorias, se propone crear promociones en base a la rotación y caducidad de productos, como una acción que, aunque actualmente ya se maneja, se pretende mejorar.

**Tabla 28.** Promociones según rotación y caducidad de productos.

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	FECHA CADUCIDAD	PROMOCIÓN
AINIL	20ML	sep-17	12+12
ALBENDAZOL	1LT	nov-17	12+2
CAFOVIT	500GR	nov-17	12+1 24+4 60+12
GANADIL	250 ML	dic-17	12+1 24+3 60+10
MASTILEX	10ML	dic-17	12+1 100+20

**Realizado por:** Héctor Alvarado.

Las compras promedio del cliente Retail es de \$550 dólares, y una herramienta importante es el plazo de crédito, en ALVESA se otorga crédito a 60 días, pero en compras superiores a los \$800, se otorgará un crédito de 90 días con cheque adjunto. La inversión en material para el diseño e impresión de volantes y folletos promocionales para dar a conocer las promociones será de \$ 400,00.

#### 3.1.3.1.3. *Estructuración de catálogo digital y físico para la promoción de productos.*

El catálogo de productos se constituirá como una mejora en la presentación hacia los clientes, siendo una herramienta adicional para el proceso de ventas, que actualmente no existe, al trabajarse solamente con una lista de precios de los productos.

La creación de este catálogo también se ha cotizado con LENA COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD, como parte del contenido que será añadido a la nueva página WEB de la compañía, y tendrá un costo de \$100.

#### 3.1.3.2. *Estrategias Pull (tirar).*

La estrategia Pull “consiste en promocionar intensamente el producto a los consumidores finales mediante intensas campañas de comunicación dirigidas al mercado final (...) de tal forma que se consiga crear una imagen de marca importante en dicho mercado” (Maraver, et al., 2005, p. 48).

##### 3.1.3.2.1. *Participación en ferias ganaderas y congresos especializados.*

Actualmente ALVESA participa en 4 ferias ganaderas al año que le representan a la empresa una inversión de \$22.700 dólares al año. Lo óptimo sería que ALVESA pudiera participar al menos

en una expo-feria por cada zona comercial. Sin embargo, debido a la importancia e inversión que se requiere, solamente se va a participar en las siguientes ferias ganaderas:

**Tabla 29.** Participación en ferias.

FERIA	GASTO PARTICIPACIÓN	FECHAS	DÍAS DE FERIA
Feria de Santo Domingo	\$6.000,00	30/JUN-03/JUL	4
Feria de Durán	\$12.000,00	06/OCT-09/OCT	4
Feria de PVM	\$700,00	14/AG-16AG	3
Feria de Machachi	\$4.000,00	16/SEP-18/SEP	3
<b>TOTAL</b>	<b>\$22.700,00</b>		

**Realizado por:** Héctor Alvarado.

Anteriormente no se ha realizado una evaluación sobre la participación en estas ferias, por lo que se propone realizar una evaluación en adelante en puntos importantes como impactos, contactos efectivos, ventas y utilidad bruta de participación, lo cual es resumido en el siguiente cuadro:

**Tabla 30.** Evaluación sobre la participación en ferias.

FERIA	IMPACTOS (VISITANTES)	# CONTACTOS EFECTIVOS	VENTAS \$	GASTO/VENTAS	UTILIDAD BRUTA PARTICIPACIÓN
FERIA DE SANTO DOMINGO	45.000		\$	%	\$
FERIA DE DURAN	25.000		\$	%	\$
FERIA DE PVM	4.000		\$	%	\$
FERIA DE MACHACHI	5.000		\$	%	\$
<b>TOTAL</b>	<b>79.000</b>		\$	%	\$

**Realizado por:** Héctor Alvarado.

### Feria de Durán.



**Figura 20.** Feria de Durán.

**Realizado por:** Héctor Alvarado

**Feria de Santo Domingo.**



**Figura 21.** Feria de Santo Domingo.  
Fuente: (ASOGAN-SD, 2013).



**Figura 22.** Feria de PVM.  
Fuente: (ASOGAN-SD, 2013).

## Feria de Pedro Vicente Maldonado

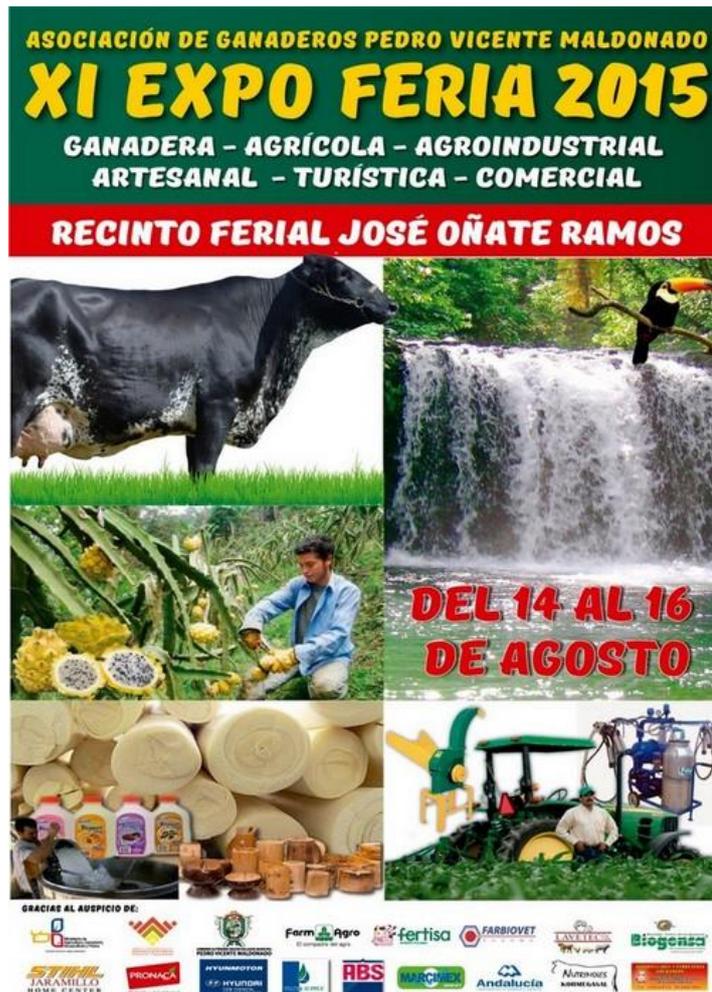


Figura 23. Feria Pedro Vicente Maldonado.

Fuente: (Gobierno Autónomo, 2015)

## Feria de Machachi

Stands de: 9 m<sup>2</sup>, 16 m<sup>2</sup>, 32 m<sup>2</sup>, 64 m<sup>2</sup>, 132 m<sup>2</sup>.

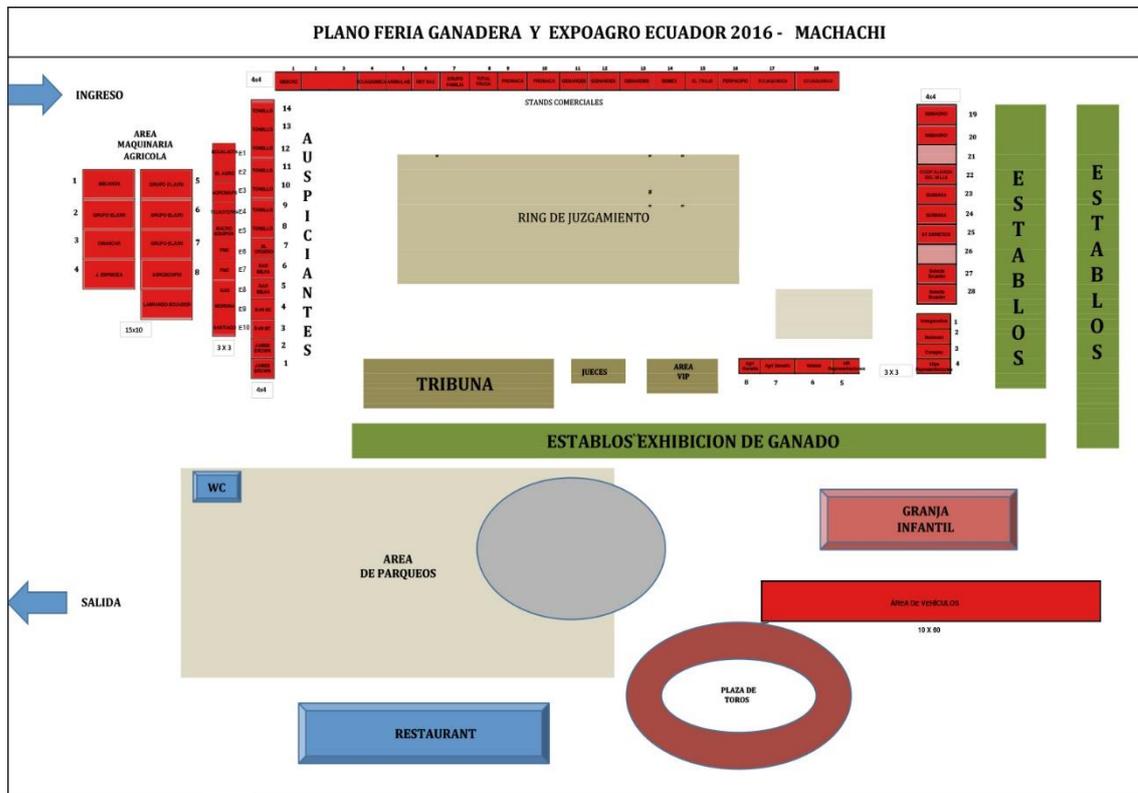
Servicios en Stand Básico:

- Carpas protección UVC, divisiones con tres paredes.
- Nombre del stand en Cornisa
- 5 pases de Montaje
- Credenciales de Expositor
- 30 invitaciones a la Feria
- Datos comerciales de la empresa en el catálogo oficial

Servicios de la Feria:

- Cafetería / Restaurante
- Área VIP
- Parqueadero
- Taxi y transporte público

Costo por metro cuadrado: \$ 65 + IVA



<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <b>Stands Vendidos</b> </div>				
1. GEBONZ	16. FERPAFIC	1. INTERGENETICS (3x3)	1. MECANOS (15x10)	E1. ECUALACTA
4. ECUAQUIMICA	17-18. ECUAQUIMICA	2. NUTRAVAN (3x3)	2,5-7. GRUPO ELJURI (15x10)	E2. EL AGRO
5. ANIMALAB	19-20. SEMAGRO	3. CENAPEC (3x3)	3. CINASCAR (15x10)	E3. AGROMAPS
6. REY SAC	22. COOP ALIANZA DEL VALLE	4. ALLPA REPRESENTACIONES(3x3)	4. J. ESPINOZA (15x10)	E4. TELSOTERRA
8. TOTAL TRUCK	23-24. QUIMASA	5. HR REPRESENTACIONES(3x3)	5. PROAUTO (15x10)	E5. MACROEQUIPOS
9-10. PRONACA	25. ST GENETICS	6. VETELAB (3x3)	8. AGROSCOPIO (15x10)	E6-7. FMC
11-13. GENANDES	27-28. SELECTA ECUADOR	7-8. AGRI GENETICS (3x3)	9. LABRANDO ECUADOR (15x10)	E8-10. GAD MORONA SANTIAGO
14. SEMEX				
15. EL TROJE				
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <b>Auspicientes</b> </div>				
1-2. JAMES BROWN	8-14. TONELLO			
3-4. BAN EC				
5-6. GAD MEJIA				
7. EL ORDEÑO				

**Figura 24.** Feria de Machachi.

Fuente: (ExpoEventos, 2012)

## Congresos Especializados

La participación en congresos especiales se hará 3 veces al año, y serán capacitaciones dictadas por el Dr. Edisson Alvear, quién se desempeña como colaborador de ALVESA, siendo además responsable veterinario y farmacológico del laboratorio, quien estará a la altura para transmitir los conocimientos acerca de alimentación y cuidado de las especies veterinarias a los asistentes a este tipo de eventos. Esta actividad tendrá un presupuesto de \$0, ya que el gasto del personal está incluido en la nómina de la compañía.



**Figura 25.** Seminario Internacional de Productividad Porcina.  
Fuente: (AgroEditorial, 2015).

### 3.1.3.3. Estrategias mixtas

En esta propuesta, se están definiendo como estrategias mixtas PUSH y PULL las actividades que se han determinado como necesarias dentro de las estrategias de comunicación, es decir, los resultados que se obtengan a partir de la ejecución de dichas actividades, generarán rotación en el cliente Retail así como demanda de los consumidores finales.

### 3.1.3.3.1. Fortalecimiento y comunicación de marca.

Existe actualmente una confusión entre INVESA, ALVESA y Distribuidora Veterinaria ALVEAR. El primer caso de INVESA, esta es la marca de importación de medicina veterinaria con procedencia española, contando la compañía con su representación exclusiva para Ecuador, por lo tanto, es una exigencia que la marca esté presente en las ferias, sobre todo porque auspician el gasto con un 50% de subsidio. Por otro lado, ALVESA es el laboratorio que produce parte de los medicamentos a comercializar, quedando Distribuidora Veterinaria Alvear como la marca representante del grupo.



**Figura 26.** Logo de la marca de INVESA.  
Fuente: (ALVESA, 2017).

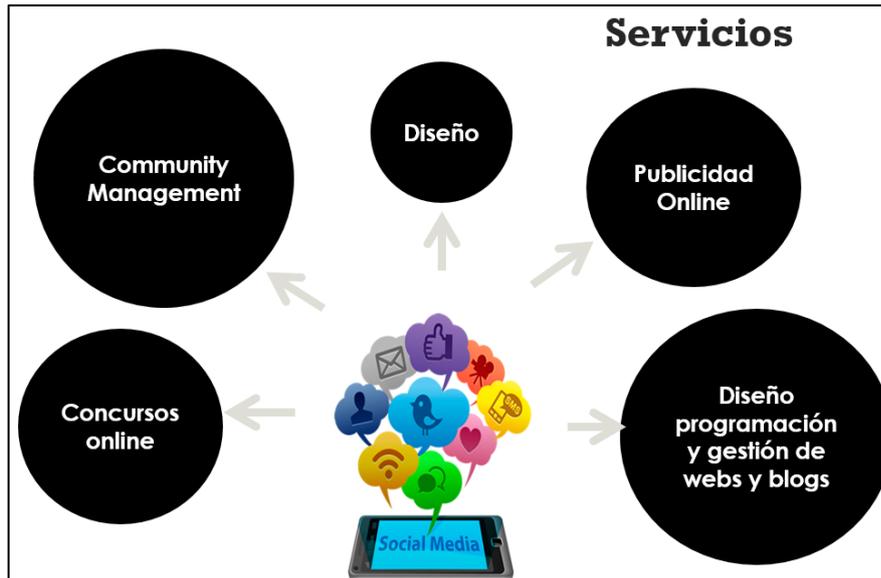
Es sobre esta marca que se va a realizar comunicación en todas las estrategias, ubicándola como el nombre madre administrativamente y comercialmente



**Figura 27.** Logo de la marca Distribuidora Veterinaria ALVEAR.  
Fuente: (ALVESA, 2017).

### 3.1.3.3.2. Canales de comunicación directa

Se establecerán canales de comunicación directa con los clientes, siendo esta actividad de vital importancia, producto a que este tipo de comunicación genera una mayor confianza y eleva el prestigio y la percepción que tienen los clientes para con la organización, además de conocer sobre sus inquietudes y sugerencias para el mejoramiento de los productos y servicios ofertados. Los canales de comunicación incluirán el uso de diferentes medios, tales como teléfono, correos electrónicos, así como las redes sociales y pagina web perteneciente a la empresa. Este servicio integral será contratado con LENA COMUNICACIÓN, quienes se especializan en creación de páginas WEB, contenidos, canales de comunicación directa y manejo de redes sociales.



**Figura 28.** Servicios ofrecidos por LENA COMUNICACIÓN,  
Fuente: (LENA COMUNICACIÓN, 2016).

El presupuesto establecido para esta estrategia es de \$250 mensuales con contrato por un año calendario, debido a que el dominio de la página WEB caducó, y el manejo de redes sociales no ha tenido movimiento desde hace 18 meses, encontrándose el proceso de contratación el paquete de servicio completo. Además, la misma empresa realizará la actualización y rediseño de la página web de la empresa por un costo de \$600,00.

Los objetivos que se lograrán se detallan a continuación:



**Figura 29.** Servicios ofrecidos por LENA COMUNICACIÓN,  
Fuente: (LENA COMUNICACIÓN, 2016).

### 3.1.3.3.3. *Plan de medios*

El plan de medios a implementar para potencializar el proceso comunicacional, será básicamente conceptualizado a través de medios de comunicación gráficos e impresos (revista y vademécum) y la radiodifusión, lo cual se detalla a continuación.

#### ✓ **Publicación en Revista Vistazo:**

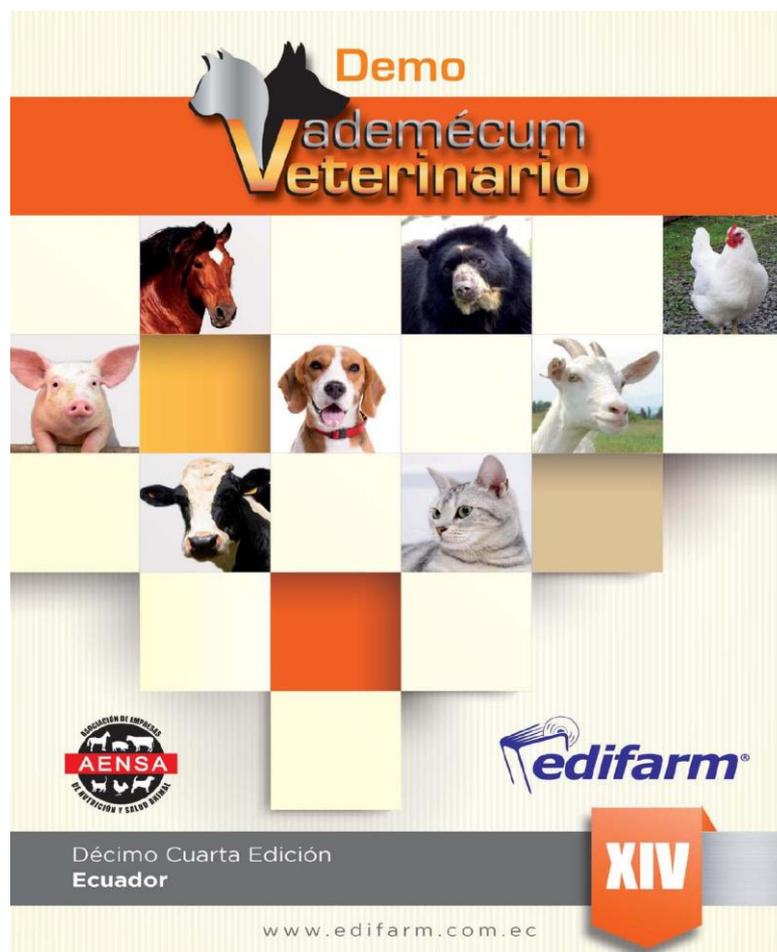
Se realizará una publicación en la Revista Vistazo en su edición impresa, con frecuencia de una vez al año, donde se divulgarán ideas breves sobre el accionar de la empresa ALVESA desde una perspectiva de gestión socialmente responsable y la calidad de los productos ofrecidos. Dicha publicación será expuesta en las páginas centrales de la revista en cuestión, incluyendo adicionalmente un cupón promocional de descuento del 10% en el precio para la adquisición de algunos productos.

De esta manera, se puede medir la efectividad de la publicación, ya que así se conocerá con mayor exactitud el número de clientes que establecerán relaciones con la empresa mediante el mencionado medio promocional. El costo de dicha acción asciende a \$600.00/año.

#### ✓ **Publicación en el Vademécum Veterinario:**

Se publicará información de los productos de ALVESA en la edición anual del Vademécum Veterinario, detallando de los mismos sus características principales, composición química, componentes, aplicación, a qué especie está dirigido, entre otros elementos.

Para determinar la efectividad de esta modalidad de publicación, se le puede preguntar directamente a los clientes acerca de si conocieron sobre las especificaciones de los productos mediante el Vademécum Veterinario. El presupuesto publicitario para dicho medio es de \$1500.00/año.



**Figura 30.** Vademécum Veterinario.  
Fuente: (EDIFARM, 2016).

✓ **Promoción en medios radiales:**

Se realizarán acciones promocionales en las principales cadenas radiales de la región, tales como radio Zaracay y Megaestación. La frecuencia de publicación en dichos medios será de tres veces por semana, en los horarios de mañana y tarde. Asimismo, se adoptarán dos modalidades promocionales, la mención, con una duración máxima de 10 segundos, donde se puede hacer referencia al slogan de ALVESA, y los spots publicitarios, los cuales tendrán un tiempo de duración máximo de 50 segundos, resaltando en los mismos la calidad de los productos de la empresa, así como los beneficios que estos aportan.

En ambos casos resulta importante ofrecer los contactos de la empresa, ya sea sus números telefónicos, emails y direcciones tanto de la página web como de los sitios de la entidad en redes sociales. Para determinar la efectividad de estas acciones promocionales, se podrá contabilizar el número de llamadas telefónicas recibidas y visitas a los espacios virtuales de la empresa y tráfico web. El costo asociado a la promoción en radiofonía es de \$6000/año.



**Figura 31.** Radio Zaracay.

Fuente: (Radio Zaracay, 2017).

**Tabla 31.** Costo del Plan de medios.

Modalidad publicitaria	Costo
Publicación en Revista Vistazo	\$600.00
Publicación en el Vademécum Veterinario	\$1500.00
Promoción en Radio Zaracay	\$3000.00
Promoción en Radio Megaestación	\$3000.00
<b>Total</b>	<b>\$8100.00</b>

Realizado por: Héctor Alvarado.

#### **3.1.4. Presupuesto.**

Para llevar a cabo la ejecución del plan, se debe elaborar un presupuesto con el objetivo de establecer un control monetario sobre las acciones y recursos empleados en la implementación del mismo, optimizándose el valor de los costos mediante dicho proceso, lo cual se refleja a través de la siguiente tabla:

**Tabla 328.** Presupuesto para Plan Comunicacional de la empresa ALVESA.

DESCRIPCIÓN	COSTO PLAN	COSTO REAL	DIFERENCIA (REAL – PLAN)*
<b>Extensión de Cobertura de vendedores</b>			
Aumento de 5 vendedores que cubrirán las zonas de Austro, Quito, Guayaquil, Manabí y Los Ríos.	\$56.305,00		
Aplicación de un programa de coaching para gestión de ventas y comunicación.	\$700,00		
Entrenamiento a los gestores de venta de la organización	\$500,00		
<b>Estructuración de promociones, descuentos y plazos de crédito.</b>			
Gasto material para el diseño e impresión de volantes y folletos promocionales	\$400,00		
<b>Estructuración de catálogo digital y físico para la promoción de productos</b>	\$100,00		
<b>Participación en ferias ganaderas y congresos especializados.</b>			
Feria de Santo Domingo	\$6.000,00		
Feria de Durán	\$12.000,00		
Feria de PVM	\$700,00		
Feria de Machachi	\$4.000,00		
Congresos Especializados	\$ 0,00		
<b>Fortalecimiento y comunicación de marca</b>	\$0,00		
<b>Canales de comunicación directa</b>			
Actualización y rediseño de la página web de la empresa	\$600,00		
Uso de canales de comunicación (teléfono, correos electrónicos, redes sociales y pagina web )	\$250,00		
<b>Plan de medios</b>			
Publicación en Revista Vistazo	\$600,00		
Publicación en el Vademécum Veterinario	\$1.500,00		
Promoción en Radio Zaracay	\$3.000,00		
Promoción en Radio Megaestación	\$3.000,00		
<b>TOTAL</b>	<b>\$89.655,00</b>		

Realizado por: Héctor Alvarado.

\* Los costos corresponden a un periodo de tiempo anual, y fueron estimados a través de consultas previas a empresas que se especializan en estos tipos de servicios.

\*\* Mediante la diferencia entre el costo real y planificado, se le hará un seguimiento a cada partida de costo, de manera que se puede determinar si existe un sobregiro en el presupuesto (Costo Real > Costo Plan) para realizar así los ajustes necesarios.

De esta manera, el costo total del presupuesto es de \$55.550,00.

### 3.1.5. Cronograma de cumplimiento del Plan Comunicacional.

Las acciones presupuestadas, se programan en la tabla siguiente:

**Tabla 339.** Cronograma de actividades comunicacionales de la empresa ALVESA.

ACTIVIDADES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Extensión de Cobertura de vendedores</b>												
Aumento de 5 vendedores que cubrirán las zonas de Austro, Quito, Guayaquil, Manabí y Los Ríos.												
Aplicación de un programa de coaching para gestión de ventas y comunicación.												
<b>Estructuración de promociones, descuentos y plazos de crédito.</b>												
Gasto material para el diseño e impresión de volantes y folletos promocionales												
<b>Estructuración de catálogo digital y físico para la promoción de productos</b>												
<b>Participación en ferias ganaderas y congresos especializados.</b>												
Feria de Santo Domingo												
Feria de Durán												
Feria de PVM												
Feria de Machachi												
Congresos Especializados												
<b>Fortalecimiento y comunicación de marca</b>												
<b>Canales de comunicación directa</b>												
Actualización y rediseño de la página web de la empresa												
Uso de canales de comunicación (teléfono, correos electrónicos, redes sociales y pagina web )												
<b>Plan de medios</b>												
Publicación en Revista Vistazo												
Publicación en el Vademécum Veterinario												
Promoción en Radio Zaracay												
Promoción en Radio Megaestación												

Realizado por: Héctor Alvarado.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 CONCLUSIONES

Una vez desarrollada en su totalidad la presente investigación, se exponen las conclusiones siguientes:

- Se realizó una investigación bibliográfica y documental donde fueron estudiados exhaustivamente los diferentes postulados científicos más notables en materia del proceso comunicacional, así como la gestión de ventas y el posicionamiento de mercado, lo que facilitó la conformación del marco teórico-conceptual como basamento para el desarrollo del estudio propuesto.
- El análisis posterior de los resultados derivados de la encuesta, se pudo determinar que ALVESA se encuentra experimentando un decrecimiento en su volumen de ventas y posicionamiento de mercado, aun cuando posee ciertas ventajas competitivas que la hacen sostenerse como una de las organizaciones líderes en su ámbito de negocios.
- Las principales causas que afectan las ventas y el posicionamiento de mercado fueron relacionadas con la poca atención que se les concede a los clientes en el proceso de postventa, el escaso uso de las redes sociales y la página web de la empresa, insuficiente información que se les brinda a los clientes acerca de los productos y servicios ofrecidos por ALVESA, así como un deficiente proceso comunicacional e interacción con el mercado meta y clientes, entre otras dificultades identificadas.
- Para eliminar los problemas aludidos, se propuso como solución la conceptualización de un Plan Comunicacional, el cual contiene un conjunto de estrategias definidas por actividades relacionadas con el fortalecimiento, promoción de la marca ALVESA, su proceso comunicacional, estrategias pull, push y mixtas, capacitación del talento humano, utilización de las redes sociales para propiciar la comunicación y las ventas, así como la captación de clientes potenciales mediante la comunicación y promoción.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Realizar publicaciones en revistas científicas de la investigación realizada para que la misma sirva como referencia teórica para el desarrollo de estudios posteriores.
- Considerar otros factores que incidan en el comportamiento de las ventas y el posicionamiento de mercado que contribuyan también a la elevación de ambos indicadores.
- Aplicar el Plan Comunicacional en la mayor brevedad posible que incidan en la minimización y/o eliminación de los efectos que provocan los problemas identificados, ya que su implementación futura posibilitará incrementar las ventas de la organización y su participación y posicionamiento de mercado mediante la fidelización de sus clientes actuales y captación de los clientes potenciales.
- Analizar sistemáticamente los resultados de la futura implementación del Plan Comunicacional propuesto para realizar ajustes en caso que se requiera y tomar las medidas necesarias para mejorar dicho plan.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A., & López, A. (2009). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos* (Tercera ed.). México D.F.: Editorial Limusa.
- Aguilera, J., & Camacho, N. (2008). *Gerencia Integral de comunicaciones*. Madrid: ECOE.
- Alea, M. (2000). *Estadística con SPSS v.10.0*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alonso, M. (2006). *Marketing social corporativo*. Madrid: EUMED. Obtenido de [www.eumed.net/libros/2006/mav/](http://www.eumed.net/libros/2006/mav/)
- ALVESA. (1 de Enero de 2017). *ALVESA DISTRIBUIDORA VETERINARIA*. Recuperado el 13 de Febrero de 2017, de <http://www.veterinariaalvear.com/ec/index.php/nuestra-empresa/history>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Barcelona: Netbiblo.
- Azzerboni, D., & Harf, R. (2003). *La comunicación es servicio: manual de comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires: Noveduc Libros.
- Belio, J., & Sainz, A. (2007). *Conozca el nuevo marketing: el valor de la información*. Madrid: Especial Directivos.
- Belmallén, J. (2005). *Comunicar para crear valor. La dirección de la comunicación en las organizaciones*. Navarra: Gráficas Alzate.
- Belohlavek, P. (2005). *Antropología unicista de mercado*. Buenos Aires: Blue Eagle Group.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Sexta ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Bernal, E. (2014). *Bioestadística Básica para Investigadores con SPSS. Aplicaciones prácticas para estudios científicos*. Barcelona: Bubok Publishing.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Paidós.

- Capriotti, P. (2006). *La imagen de la empresa. Estrategias para una comunicación integrada*. Barcelona: Paidós.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Andros.
- Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *RAZÓN Y PALABRA*, 14(70), 1-10.
- Cottle, D. (2005). *El Servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios*. Alcalá: Ediciones Díaz de Santos.
- De Aguilera, J., & Baños, M. (2016). *Branded entertainment. Cuando el Branded Content se convierte en entretenimiento*. Madrid: ESIC Editorial.
- Drucker, P. (2000). *Desafíos de la Administración*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana S.A.
- Enrique, A. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Univ. Autònoma de Barcelona.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Gallego, T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia*. Buenos Aires: Editorial Médica Panamericana.
- Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, F. (2004). *La tesis y el trabajo de tesis: recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis*. México D.F.: Editorial Limusa.
- García, L. (2007). *Ventas*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, M. (2008). *La publicidad en el marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, M. (2008). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, R. (2002). *Marketing Internacional*. Madrid: ESIC Editorial.
- García-Uceda, M. (2011). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Giraldo, J. (2006). *Manual para los seminarios de investigación en psicología: profundización conceptual y textual* (Sexta ed.). Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Granja, K. (2014). *Plan de Comunicación Externa para la empresa Cartella Ambiental Group CIA LTDA*. Quito: UDLA.
- Grönroos, C. (1985). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Halpern, D. (2010). *Gestión de Crisis: Teoría y Práctica de un Modelo Comunicacional*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Batista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, R. A., & Coello, S. (2011). *El proceso de la Investigación Científica*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Ibañez Padilla, G. (2013). *La imagen corporativa*. Madrid: Universidad de Madrid.
- Icart, M., FuenteIzas, C., & Pulpón, A. (2007). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina* (Sexta ed.). Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Jiménez, F., & Espinoza, C. (2007). *Costos industriales*. San José: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Monterrey: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lane, K. (2009). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Lépez, C. (2003). *La Administración Y Planificación Como Procesos*. San José: EUNED.
- Llamas, J. (2000). *Estructura científica de la venta: técnicas profesionales de ventas* (Tercera ed.). México D.F.: Editorial Limusa.
- Lledó, J. (2013). *Técnicas duras de management para tiempos de crisis*. Madrid: Fundación Univ. San Pablo.
- Lorca, L. (2012). *Comunicación Estratégica: Estrategia caso empresa Optus Chile*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Marketing Publishing. (2009). *La estrategia básica de marketing* (Décima ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Marketing Publishing Center. (2000). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Marketing y Publicidad. (2008). *La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes*. Málaga: Editorial Vértice.
- Martinez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y on-line*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de [www.eumed.net/libros/2006/mav/](http://www.eumed.net/libros/2006/mav/)
- Mas, F. (2010). *Temas de investigación comercial*. Alicante: Club Universitario.
- Mora, A. (2007). *Perspectivas Filosóficas Del Hombre*. San José: EUNED.
- Mora, M., Gómez, M., & Lomé, M. (2001). *La comunicación es servicio: manual de comunicación para organizaciones sociales*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Morales, F. (2013). *La comunicación planificada: estudio cualitativo de las variables, estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Orbea, J., & Gálvez, N. (2012). La eficacia de las campañas publicitarias institucionales. Claves desde el análisis de la publicidad sobre igualdad de género. *Revista Pueblos*(51), 47-49.
- Ortíz, E., & Bernal, M. (2007). *Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica en la Universidad de Guadalajara*. Guadalajara: México.
- O'Shaughnessy, J. (2000). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta Spain.
- Paliz, C. (2013). *Diseño de un plan de comunicación para la empresa ecuatoriana de comercialización de calzado "Marcelo y Marcelo Sports"*. Facultad de Comunicación Social. Quito: UCE.

- Parmerlee, D. (2008). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Pedroza, H., & Dickosvskyi, L. (2007). *Sistema de Analisis Estadistico con SPSS*. Managua: IICA.
- Rivera, J., & Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez, I. (2011). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rojas, R. (2002). *Investigacion social: teoría y praxis* (Oncena ed.). México D.F.: Plaza y Valdes.
- Sábado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sabés, F., & Verón, J. (2008). *La gestión de la información en la administración local*. Sevilla: Comunicacion Social.
- Sainz, J. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas: revisión de enfoques, metodologías y proveedores*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Sánchez, J. (2008). *La creación de un sistema de evaluación estratégica de la empresa aplicable a las decisiones de inversión en mercados financieros*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sánchez, M. (1999). *Eficacia Publicitaria. Teoría y práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sánchez, P. (2013). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Barcelona: EDITEX.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Theinhardt-Somar, E., & Castro, O. (2000). *Diagnóstico organizativo*. Santo Domingo: IICA Biblioteca Venezuela.
- Valarezo, K., Valdiviezo, K., & Córdova, J. (2015). El rol estratégico de la Dirección de Comunicación en la Gestión de las Organizaciones. *Espacios*, 36(13), 9-20.
- Vásquez, L., Ferreira da Silva, M., Mogollón, A., Fernández, J., & Delgado, E. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud*. Barcelona: Universidad Autònoma de Barcelona.

Walton, M. (2011). *El método Deming en la práctica. 6 compañías de éxito que usan los principios de control total de calidad del mundialmente famoso W. E. Deming*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba: Brujas.

## ANEXOS

### **Anexo A: Encuesta aplicada a clientes de la empresa ALVESA.**

#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

#### ENCUESTA

Estimado(a), con el debido respeto le ofrecemos nuestro saludo, agradeciéndole por adelantado la posibilidad que nos brinda en respuesta del siguiente cuestionario sobre la percepción que presenta usted sobre la relación comunicacional entre la empresa ALVESA y su entidad.

**Pregunta 1: ¿Cómo supo usted de la existencia de la empresa ALVESA?**

Mediante referencias \_\_\_\_

Publicidad tradicional (radio, televisión, revistas y otros) \_\_\_\_

Mediante las redes sociales \_\_\_\_

A través de búsquedas por Internet \_\_\_\_

A través de vendedor o representante de ventas de la empresa \_\_\_\_

**Pregunta 2: ¿Cuántos años lleva usted adquiriendo los productos brindados por ALVESA?**

Menor a un año \_\_\_\_

1-4 años \_\_\_\_

4-7 años \_\_\_\_

7-10 años \_\_\_\_

Mayor a 10 años \_\_\_\_

**Pregunta 3: ¿Según la demanda de los consumidores, ¿cuáles son los productos que mayormente usted adquiere de ALVESA?**

Productos antibacterianos \_\_\_\_

Productos nutricionales \_\_\_\_

Productos desparasitantes \_\_\_\_

Productos desinflamables \_\_\_\_

**Pregunta 4: ¿Cuál es el criterio que usted prioriza para adquirir los productos ofrecidos por ALVESA?**

Relación precio-calidad \_\_\_\_

Promociones y descuentos \_\_\_\_

Volumen de contenido \_\_\_\_

Presentación \_\_\_\_

Créditos \_\_\_\_

**Pregunta 5: ¿Cómo usted considera la atención de ALVESA cuándo solicita y/o recibe sus productos?**

Excelente \_\_\_\_

Buena \_\_\_\_

Regular \_\_\_\_

Mala \_\_\_\_

**Pregunta 6: De forma general, ¿cómo considera la comunicación establecida entre la empresa ALVESA y usted?**

Excelente \_\_\_\_

Buena \_\_\_\_

Regular \_\_\_\_

Insuficiente \_\_\_\_

**Pregunta 7: ¿Podría usted señalar de qué empresa adquiere mayor cantidad de productos?**

ALVESA \_\_\_\_

James Brown Pharma C.A \_\_\_\_

IMVAB CIA. LTDA \_\_\_\_

MK Clínica Veterinaria LTDA \_\_\_\_

Bayer (Ecuador) \_\_\_\_

**Pregunta 8: Con respecto a su preferencia señalada en la pregunta anterior, ¿podría señalar sobre qué criterio basa fundamentalmente su decisión?**

Calidad \_\_\_\_

Precio \_\_\_\_

Promociones y descuentos \_\_\_\_

Nivel de comunicación \_\_\_\_

Crédito \_\_\_\_

**Pregunta 9: ¿Considera usted que recientemente ha adquirido mayor cantidad de productos de la empresa?**

Sí

No

**Pregunta 10: ¿Podría usted reconocer el logotipo de ALVESA?**

Sí \_\_\_

No \_\_\_

**Pregunta 11: Según el diseño en cuanto a colores y simbología, ¿Cómo considera el logotipo de ALVESA?**

Muy sugestivo \_\_\_

Aceptable \_\_\_

Poco atrayente \_\_\_

Para nada atrayente \_\_\_

No contesta \_\_\_

**Pregunta 12: ¿A qué elemento usted atribuye una mayor importancia para mejorar las relaciones comerciales con la empresa y adquirir así un mayor volumen de sus productos?**

Mayor conocimiento sobre productos y/o servicios \_\_\_

Mejores opciones crediticias \_\_\_

Atención inmediata a quejas y sugerencias \_\_\_

Posibilidad de comunicación directa \_\_\_

**Pregunta 13: ¿Hace usted utilización sistemática de las redes sociales?**

Sí \_\_\_

No \_\_\_

**Pregunta 14: ¿Conoce la página web de ALVESA, así como su cuenta en ciertas redes sociales (Facebook)?**

Sí \_\_\_

No \_\_\_

**Pregunta 15: Si la pregunta anterior es afirmativa, ¿accede con frecuencia a la página web de ALVESA, así como a su cuenta en ciertas redes sociales (Facebook)?**

Sí \_\_\_

No \_\_\_

**Muchas gracias por su cooperación**

**Anexo B: Entrevista aplicada a directivo de la empresa ALVESA.**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**ENTREVISTA**

1. **¿Podría caracterizar grosso modo cómo ha sido el comportamiento de las ventas en los últimos años?**
2. **¿Cree usted que ALVESA ha perdido presencia en el mercado?**
3. **A su parecer, ¿cuál es el factor fundamental que afecta el nivel de las ventas y el posicionamiento del mercado en ALVESA?**
4. **¿Cómo usted considera que se desarrolla el proceso comunicacional entre ALVESA con sus proveedores y clientes?**
5. **¿Tiene usted alguna idea de cómo se pudiera obtener mejores indicadores de ventas y posicionamiento de mercado?**

**Muchas gracias por su cooperación**