



ESCUELA DE POSTGRADOS.

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E  
INSTITUCIONAL

Diseño de un plan estratégico de comunicación para la fidelización de clientes de distribución ponderada de la categoría alimentos y bebidas de la empresa Nestlé Ecuador S. A. en la ciudad de Quito.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Máster Internacional en Dirección de Comunicación.

Profesora Guía

Adriana Sepúlveda Jiménez.

Autora

María Gabriela Rubio Maldonado.

Año

2015

## DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante María Gabriela Rubio Maldonado, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Adriana Sepúlveda Jiménez

Máster en Gobierno de la Ciudad con mención en Centralidad Urbana y Áreas  
Históricas.

PS: 31321684

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

María Gabriela Rubio Maldonado  
C.I. 1710325893

#### AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a mis padres, mi familia y colegas por su invaluable ayuda y aportes sin los cuales este proyecto no habría podido culminarse con éxito.

#### DEDICATORIA.

Dedico mi esfuerzo y entrega a mis padres y a mis hijos por amor y comprensión infinita, y a mis abuelos quienes serán siempre una luz en mi camino.

## RESUMEN

El proyecto de “Diseño de un plan estratégico de comunicación para la fidelización de clientes de distribución ponderada de la categoría alimentos y bebidas de la empresa Nestlé Ecuador S. A. en la ciudad de Quito”, se estructuró gestionando clara y objetivamente la comunicación estratégica de la Empresa y los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios de la Maestría en Dirección de Comunicación, con el fin de obtener un producto de calidad.

En este proyecto se desarrolló una extensa investigación de campo para generar un diagnóstico ante la situación planteada, siguiendo un esquema de trabajo organizado mediante la observación, el diálogo y la indagación en distintas fases: levantamiento de datos, análisis, tabulación, conclusión y recomendación de los mismos. Se tomaron en cuenta las condiciones del entorno cambiante y los avances tecnológicos y sociales a los que se enfrenta continuamente Nestlé, sintetizándolas en la matriz de análisis DAFO.

Se realizó un profundo estudio de la forma de hacer negocio de la Empresa, destacando puntos importantes como los Principios Corporativos que fundamentan su slogan “A Gusto con la Vida”, la Creación de Valor Compartido y la relación que mantiene con todos sus *stakeholders*.

Basándose en lo anterior, el proyecto tuvo como objetivo principal la fidelización de los clientes de distribución ponderada de Nestlé en Quito. Para lograrlo se estudiaron algunas de las estrategias de comunicación pertinentes con el tema, destacando la fidelización en sí de los públicos, el reciente paradigma de la “Nueva Teoría Estratégica de la Comunicación” desarrollado por Rafael Alberto Pérez, las Relaciones Públicas y el Marketing Directo.

Después del análisis teórico se aplicaron encuestas a los actores implicados, clientes de distribución ponderada, para tener un acercamiento más certero sobre sus necesidades y expectativas con respecto a la Empresa. De la misma manera se efectuaron entrevistas al personal capacitado de Nestlé en las áreas

de marketing y ventas, y entrevistas a profesionales expertos en comunicación, para sustentar los planteamientos teóricos del proyecto.

Este proceso permitió la formulación del problema, el planteamiento de objetivos específicos y el desarrollo de las acciones necesarias para finalmente conseguir estructurar el plan de comunicación en cuestión.

## ABSTRACT

The project “Design of a Strategic Plan of Communication for loyalty of Nestle S.A. ’s clients of weighted category of food and beverages in the city of Quito”, created a clear and objective communication strategy for the Company while contributing knowledge for the Master’s Program in Direction of Communication throughout; always with results of a product with the upmost standards.

Vast field investigation was developed in this project in order to generate a diagnosis for the situation laid out, following a scheme of work organized through observation, dialogue and inquiry in different stages: rising of data, analysis, tabulation, conclusion and recommendations. The situations Nestle faces were all summarized in the original analysis of DAFO, like that of a changing environment with constant technological and social progress.

A deep study of the way the Company does business proved two important points that stood out, the Corporative Principles that are the foundation of their slogan “At ease with life” and the Creation of Shared Value in relation to all the Company’s stakeholders.

Based on all of the above, the project had as its main objective client’s fidelity of weighted distribution to Nestlé’s in Quito. In order to achieve this various strategies of communication were studied in relation to the subject, above all the loyalty of public in general, and the recent paradigm of “The New Theory of Strategic Communication” developed by Rafael Alberto Pérez, Public Relations and Direct Marketing.

After theoretical analysis, surveys were made to the main actors involved, clients of weighted distribution. This allowed an accurate approach to the needs and expectations of the Company. In the same way interviews were made to Nestlé’s trained employees in the area of marketing and sales as well as to professional experts in communication. This process endorsed the formulation of the problem, the proposal of specific objectives and the development of the necessary actions to finally structure the desired plan of communication.



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1 CAPÍTULO I: NESTLÉ A GUSTO CON LA VIDA EN LA CIUDAD DE QUITO.....	5
1.1 LA MARCA NESTLÉ.....	5
1.1.1 <i>Antecedentes y contextualización</i> .....	5
1.1.2 Diez Principios Corporativos. ....	7
1.1.3 La “Misión Dos Mil Crece” .....	11
1.2 CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO. ....	14
1.2.1 CVC en Nutrición.....	18
1.2.2 CVC en Agua y Gestión Ambiental.....	19
1.2.3 CVC en Desarrollo Rural. ....	20
1.2.4 CVC con la Gente.....	21
1.3 NESTLÉ EN ECUADOR.....	21
1.3.1 La estructura de la Empresa en el Ecuador. ....	21
1.3.2 Portafolio de productos.....	23
1.3.3 Premios y reconocimientos. ....	25
1.4 EL MERCADO DE QUITO. ....	25
1.4.1 Canales de venta.....	25
1.4.2 Segmentación: Clientes de Distribución Ponderada.....	27
2 CAPÍTULO II: CAMINO A LA FIDELIZACIÓN. ....	30
2.1 COMUNICAR PARA FIDELIZAR. ....	30
2.1.1 ¿Qué es fidelizar? .....	31
2.1.2 Parámetros de fidelización. ....	31
2.1.3 La Comunicación Tradicional. ....	34
2.1.4 Necesidades actuales. ....	36
2.2 LA ESTRATEGIA EN COMUNICACIÓN. ....	37
2.2.1 ¿Cómo definir la estrategia? .....	37

2.2.2	¿Cómo utilizar la estrategia?	39
2.3	NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN.	40
2.3.1	Un nuevo paradigma.	40
2.3.2	Los siete cambios representativos.	42
2.4	LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN.	44
2.4.1	Origen y contexto.	44
2.4.2	Definir la relación.	45
2.4.3	Adaptación de las Relaciones Públicas en el tiempo.	47
2.5	ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS A LA FIDELIZACIÓN.	51
2.5.1	Marketing centrado en el cliente: CRM.	51
2.5.2	Aportes del CRM.	54
2.5.3	Creación de vínculos: Marketing directo.	55
3	CAPÍTULO III: EL ESCENARIO DE ACCIÓN	57
3.1	ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.	57
3.2	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.	57
3.2.1	Enfoque.	57
3.2.2	Alcance.	58
3.3	ESQUEMA DEL PLAN.	59
3.4	ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS.	59
3.4.1	Población.	59
3.4.2	Cálculo de la muestra.	60
3.5	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	60
3.5.1	Encuestas.	60
3.5.2	Análisis e interpretación de resultados.	71

4	CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE DISTRIBUCIÓN PONDERADA DE LA CATEGORÍA ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA EMPRESA NESTLÉ ECUADOR S. A. EN LA CIUDAD DE QUITO. ....	78
4.1	OBJETIVOS DEL PLAN. ....	79
4.1.1	Objetivo General. ....	79
4.1.2	<i>Objetivos Específicos.</i> ....	79
4.2	MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ....	80
4.3	MATRIZ DE ACCIONES. ....	81
4.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN. ....	85
4.5	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. ....	91
4.5.1	Actividades del primer objetivo. ....	91
4.5.2	Actividades del segundo objetivo. ....	92
4.5.3	Actividades del tercer objetivo. ....	93
4.5.4	Actividades del cuarto objetivo. ....	94
4.6	PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO. ....	95
5	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	96
5.1	CONCLUSIONES. ....	96
5.2	RECOMENDACIONES. ....	96
6.	REFERENCIAS. ....	98
7.	ANEXOS. ....	103

## INTRODUCCIÓN

La multinacional de origen suizo Nestlé S.A. surgió por la labor del farmacéutico Henri Nestlé quien creó, en 1867, la famosa “harina lacteada” conocida como CERELAC, para apoyar al desarrollo nutricional de los niños de escasos recursos económicos. Este éxito comercial, unido a la fusión societaria de varias empresas permitió la creación de lo que es hoy en día el imperio comercial más grande de alimentos y bebidas presente en más de 150 países, con operaciones en 86 de ellos y 480 fábricas a nivel mundial.

En Ecuador Nestlé comenzó sus actividades en 1955, actualmente produce y comercializa productos alimenticios, lácteos, culinarios, y conservas. El objetivo primordial de la Empresa es brindar siempre la máxima calidad en productos utilizando el mejor distribuidor siguiendo su lema “A Gusto con la Vida”. Es así como demuestra ser una empresa volcada hacia el servicio de sus stakeholders. La venta de productos Nestlé se divide en varios “canales” que representan los diferentes tipos de clientes con los cuales mantiene relaciones comerciales.

El “Canal Tradicional” recauda el 50% de ventas totales de Nestlé, en la que el 80% la realizan los distribuidores Tristar, es decir aquellos que cuentan con una fuerza de ventas exclusiva de Nestlé. Dentro de esta última cifra los clientes de distribución ponderada tienen una participación del 60%, por ello son considerados de alta importancia y rendimiento. Actualmente la fidelización de clientes es de gran importancia ya que son ellos los que condicionan la vida de la empresa y entornos a quienes giran los negocios. A pesar de su afán por cubrir las necesidades de estos, Nestlé no cuenta con un plan de fidelización que incite a este grupo a realizar compras de mayor volumen y de manera más regular.

“La comunicación no es estratégica es la estrategia” (Pérez, 2001). Es así como Rafael Alberto Pérez estructura la “Nueva Teoría Estratégica de la Comunicación” (NTE) que constituye el eje transversal articulador de este

proyecto, pues propone refundar la estrategia desde la comunicación. Esta teoría pone en el centro de todo al ser humano como ente emocional y en base del cual se deben desarrollar la comunicación y el negocio en sí de la empresa, ya que los factores relacionales e intangibles adquieren mayor protagonismo. La estrategia se concibe como una “ciencia de relación y de articulación social” (Pérez y Massoni, 2009) con un tinte dialogante, negociador y consensual; que proporciona reglas articuladoras y orientadoras. A pesar de ser una estrategia más compleja, ayuda a las empresas a vincularse de mejor manera con sus stakeholders y lograr sus objetivos basándose netamente en la comunicación dentro y fuera de ella.

Es aquí donde la labor del Dircom llega a su cúspide pues es quien se encarga de gestionar la comunicación en todos los niveles internos y externos de la empresa gracias a su visión holística, integradora, sistémica y global, y a su condición polivalente. Estas características le permiten relacionar todas las partes de la empresa y manejarlas como un todo, con el fin de cumplir estratégicamente el objetivo primordial del negocio. De la misma manera, el Dircom es el gestor de los activos intangibles de la organización, responsable de la imagen pública, del posicionamiento y de la reputación corporativa, lo que le permite estar constantemente relacionado con los stakeholders.

Tomando en cuenta los antecedentes y principios de la Empresa, y el importante aporte que el Dircom puede ofrecer, se valida la realización de un plan estratégico de comunicación para la fidelización de los clientes de distribución ponderada de Nestlé S. A. , respaldado por el hecho de que no existe producción académica con respecto a este tema. Es así que este proyecto pretende contribuir tanto en el ámbito académico como en el ámbito profesional. Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

**Objetivo General:**

Diseñar un plan estratégico de comunicación para la fidelización de clientes de distribución ponderada de la categoría alimentos y bebidas de la empresa Nestlé Ecuador S. A. en la ciudad de Quito.

**Objetivos específicos:**

1. Describir la actividad de la empresa Nestlé Ecuador S.A. en la ciudad de Quito, tomando en cuenta el mercado actual y los diferentes tipos de productos que comercializa.
2. Identificar los clientes de distribución ponderada de Nestlé Ecuador S.A., analizando sus características, importancia, necesidades y expectativas frente a la empresa.
3. Determinar las estrategias de comunicación aplicables al plan de fidelización de los clientes de distribución ponderada de Nestlé Ecuador S.A. en Quito.
4. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa frente a sus clientes de distribución ponderada, identificando así los elementos que permitan formular un Plan de Comunicación para la fidelización de estos clientes.
5. Formular el Plan Estratégico de Comunicación para la fidelización de los clientes de distribución ponderada de los productos Nestlé Ecuador S.A. en la ciudad de Quito.

Este trabajo de titulación se estructura de la siguiente manera:

En el **primer capítulo** se hace un análisis del objeto de estudio, es decir, de la Empresa Nestlé S. A. y de su actividad comercial en la ciudad de Quito. Se rescatan los *10 Principios Corporativos* y la *Creación de Valor Compartido* que son los pilares que estructuran el negocio de la Empresa. Además se hace una segmentación y justificación del público que es objeto de este estudio.

En el **segundo capítulo** se formula el sustento teórico aclarando el concepto de **fidelización** que es el eje principal del proyecto. Se analiza la “Nueva Teoría Estratégica de la Comunicación” en el cual este estudio se basa y donde el concepto de estrategia toma un nuevo sentido y una nueva aplicación para direccionar la comunicación interna y externa de la Empresa. Se plantean

también las estrategias del arte de las Relaciones Públicas y del Marketing Relacional aplicables al objeto de estudio.

El **tercer capítulo** es el diagnóstico de la situación actual de la Empresa y del público objetivo. Se utilizaron como herramientas de indagación entrevistas y encuestas para el análisis de las necesidades y expectativas de las dos partes y de esta manera tener una idea clara de los requisitos que debía cumplir el Plan Estratégico de Comunicación para la fidelización de los clientes de distribución ponderada de Nestlé S. A. en Quito. Se planteó también un análisis DAFO donde se recogen los aspectos más importantes de dicho diagnóstico.

El **cuarto capítulo** constituye el Plan Estratégico de Comunicación para la fidelización de clientes de distribución ponderada de la categoría alimentos y bebidas de la empresa Nestlé Ecuador S. A. en la ciudad de Quito. Aquí se definieron los objetivos del plan, las estrategias y acciones para alcanzar cada uno de ellos, el cronograma de implementación, los instrumentos de evaluación y el presupuesto final del proyecto.

# 1 CAPÍTULO I: NESTLÉ A GUSTO CON LA VIDA EN LA CIUDAD DE QUITO.

## 1.1 LA MARCA NESTLÉ.

### 1.1.1 Antecedentes y contextualización

Este primer capítulo del trabajo de titulación pretende dar a conocer, en un inicio, una breve historia de la empresa Nestlé S. A. y de su proceso de implantación en el Ecuador. Además, se expondrán las bases en las cuales la multinacional fundamenta sus acciones y así poder entender cómo estas influyen en el desarrollo de sus variadas actividades. Se presentará, también, la forma de hacer negocio de la empresa que se resume en la Creación de Valor Compartido (CVC) en distintos ámbitos. Seguidamente, se definirá la estructura operativa de la compañía, se identificarán los productos comercializados localmente y se citarán los reconocimientos a la empresa. Finalmente, se hará un breve análisis del mercado de la ciudad de Quito y se definirá el público objetivo al cual se enfoca este Plan de Comunicación, todo lo anterior permitirá tener un marco de referencia claro para entender las diferentes acciones y patrones de comportamiento de la empresa en el ámbito local.

Los inicios de la gran multinacional de origen suizo Nestlé S. A. se remontan al año 1866, cuando la crea el farmacéutico Henri Nestlé. Posteriormente, en 1867, Nestlé desarrolla la famosa “harina lacteada”, conocida como “Cerelac”, para proveer una alimentación balanceada a los niños europeos desnutridos y que no podían ser alimentados con leche materna directamente. El producto fue todo un éxito, lo que contribuyó a que, mediante la fusión societaria con la Anglo-Swiss Condensed Milk Co. y con la empresa de Julius Maggi, Nestlé sea hoy en día el imperio comercial más grande de alimentos y bebidas. (Nestlé Ecuador, 2010, p. 5)

Fue en la ciudad de Ararás de Brasil donde, en 1920, se instaló la primera planta de la empresa en América Latina. Posteriormente, la expansión se dio a lo largo de todo el continente. En Ecuador, Nestlé comenzó sus actividades comerciales en 1955 en la ciudad de Guayaquil a través de la empresa



Comercial Panamerica, y en 1960 se abrió el Distrito Quito que contaba con bodegas y oficinas propias. 1955 es también el año en el que se desarrolla localmente el primer producto, Nestógeno, que igualmente era una fórmula láctea en polvo, el resto de productos eran importados. (Nestlé Ecuador, 2013)

La actividad productora local empezó en 1970, cuando Nestlé Ecuador compra acciones mayoritarias de Industrias de Elaborados de Cacao, Indeca. Dos años más tarde, en la ciudad de Cayambe, se realiza la compra de Industria Lechera Friedman Cía. Ltda., y se da inicio a la elaboración de productos culinarios Maggi en la ciudad de Guayaquil. A mediados de los años 70, se inicia la producción de fórmulas infantiles en la planta de Cayambe. A partir de 1980 se construyen varios centros de acopio, trasbordo y venta que han ido cambiando su ubicación de manera estratégica, teniendo en cuenta las necesidades de las diversas poblaciones de cada región del país y su abastecimiento en productos. Nestlé adquiere, en 1986, la Fábrica Pascuales (Ecuajugos S. A.) en Guayaquil. En 1991, la empresa abre un centro de atención al cliente en su edificio principal de la capital. Siguiendo con su expansión nacional, compra en 1996 la planta de producción de galletas de la empresa “La Universal”, hoy Fábrica Sur, y dos años después, se posiciona el Laboratorio Regional de Control de la Calidad en Quito para atender a Ecuador, Colombia y Venezuela. 2005 es el año en que Nestlé S. A. cumplió 50 años en el mercado nacional, un año más tarde, se une a la iniciativa mundial GLOBE, herramienta que aplica prácticas más efectivas en el trabajo, generando datos reales, confiables y eficientes. En el 2009, se lanza la marca GERBER de compotas de niños, para contribuir a la nutrición infantil en el país. Siguiendo con su afán de mejorar la gestión ambiental, en 2011, la empresa construye una planta de tratamiento de aguas residuales en Cayambe. En 2012, se abren nuevas oficinas en el norte y sur de Quito. Día a día, Nestlé crece y se desarrolla para favorecer internamente a sus colaboradores, a sus stakeholders y al público en general. (Nestlé Ecuador, 2010, p. 8)

En la actualidad, son comercializados casi 10.000 productos de esta marca alrededor del mundo, más de 1.000 millones de productos son vendidos al día,

en 196 países y con 447 fábricas en 86 países, generando aproximadamente 333.000 plazas de trabajo. Estos productos son de gran variedad y se adaptan a los gustos locales, siguiendo claramente la filosofía "think global, act local" tanto en el Ecuador como en el resto del mundo (Grupo Nestlé, 2013, p. 7). El objetivo primordial de la empresa es ser el líder mundial en *Nutrición, Salud y Bienestar*, por ello, invierte millones de dólares anuales, 1.200 millones según esta publicación, destinados a la investigación y el desarrollo para generar nuevos y mejores productos de calidad que enriquezcan la vida de los consumidores por sus beneficios nutricionales. (Nestlé S. A., 2006, pp. 3-8)

### **1.1.2 Diez Principios Corporativos.**

En el Ecuador y en la ciudad de Quito, Nestlé ha evidenciado su compromiso adquirido con el crecimiento y desarrollo de la industria ecuatoriana, tomando en cuenta sus Principios corporativos, su Código de Conducta Empresarial y su relación colaborativa con quienes forman parte de su cadena de valor. Nestlé se ha sustentado siempre en las buenas prácticas, en la honestidad e integridad de sus acciones, en el respeto y cumplimiento frente a las distintas legislaciones locales, por ello la reputación de la Empresa representa unos de sus activos más importantes. (Nestlé Centroamérica, 2014)

Como se muestra en la tabla 1, los *10 Principios Corporativos Empresariales* han sido la base fundamental, desde los inicios de Nestlé, para establecer una cultura empresarial y para gestionar el negocio en general. Los Principios rigen el desempeño de las varias funciones de los todos colaboradores de la empresa, guían las operaciones relativas al establecimiento de metas y resultados, además, fomentan el cumplimiento de las diversas normas nacionales e internacionales que garantizan el buen desarrollo de las actividades tanto fabriles, comerciales y comunicacionales. La ejecución de estas normas se monitorea y se audita constantemente con el fin de lograr una gestión sostenible de la empresa, creando valor para la sociedad en el largo plazo. Los Principios se implementan mediante diversos procesos, políticas, herramientas y códigos que se aplican con carácter obligatorio en todas las

áreas empresariales. “Su cumplimiento no es negociable y es mandatorio para todos los colaboradores” (Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 14).

Adicionalmente a ello, los Principios Corporativos están correlacionados con estándares internacionales como los de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Y además se inscriben dentro de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, los Objetivos del Milenio, entre otros acuerdos y legislaciones que hacen de estos Principios, normativas sumamente importantes. (Nestlé Ecuador S. A., 2012, p. 15)

Tabla 1. 10 Principios Corporativos Empresariales de Nestlé S. A.

<b>10 Principios Corporativos Empresariales de Nestlé S. A.</b>	
<b>Consumidores</b>	
<b>1. Nutrición, Salud y Bienestar</b>	
Principios Nestlé sobre Nutrición, Salud y Bienestar.	Nuestro objetivo central es mejorar la calidad de vida de los consumidores, día a día y en todos los lugares, ofreciéndoles una selección de alimentos y bebidas más sabrosas y saludables, y fomentando un estilo de vida sano. Expresamos esta idea mediante la propuesta "Good Food, Good Live®"
<b>2. Garantía de calidad y seguridad de los productos.</b>	
Política Nestlé de Calidad.	En todos los lugares del mundo, la marca Nestlé representa la promesa al consumidor de que sus productos son seguros y de calidad.
Política de Calidad de Nestlé Nutrición.	
<b>3. Comunicación con el consumidor.</b>	
Principios Nestlé de Comunicación con el Consumidor.	Tenemos el compromiso de mantener una comunicación responsable y fiable con el consumidor, que le capacite para ejercer su derecho a una elección informada y que promueva una alimentación saludable. Respetamos la privacidad del consumidor. Los Principios de Comunicación con el Consumidor de Nestlé contienen reglas obligatorias de comunicación de mercadeo dirigida a todo tipo de consumidores, incluyendo la precisa descripción y representación gráfica de los alimentos de un modo que no promueva el consumo en exceso.
Política de Nestlé sobre Declaraciones Nutricionales y de Salud.	
Sistema Nestlé de Perfiles Nutricionales.	
Nestlé Nutritional Compass	
Código Internacional de la OMS sobre comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna.	
Política Nestlé de Privacidad.	
<b>Derechos Humanos y Prácticas laborales</b>	
<b>4. Derechos Humanos en la actividad empresarial.</b>	
Pacto Mundial de la ONU.	Apoyamos plenamente las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos y el trabajo, y se pretende ofrecer un ejemplo de buenas prácticas laborales y de Derechos Humanos en todas las actividades que se realizan
Convenios 57, 135 y 152 de la OIT.	
Convención de la ONU sobre los derechos del niño: artículo 32.	
Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales 2000.	
Declaración de la OIT sobre Empresas Multinacionales	

<b>Nuestro personal</b>	
<b>5. Liderazgo y responsabilidad personal.</b>	
<b>Principios Nestlé de Gestión y Liderazgo.</b>	La clave de nuestro éxito está en nuestro personal. Mantene- mos una actitud de dignidad y de respeto mutuo, y espera- mos que todos nuestros empleados contribuyan a fomentar el sentido de la responsabilidad. Contratamos a personas com- petentes y motivadas, que respetan nuestros valores; les ofrecemos igualdad de oportunidades de desarrollo y promo- ción profesional; protegemos su privacidad y no toleramos ninguna forma de acoso o discriminación.
<b>Código Nestlé de Conducta Empresarial.</b>	
<b>Política Nestlé sobre Recursos Humanos.</b>	
<b>6. Seguridad y salud en el trabajo.</b>	
<b>Política de Nestlé sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.</b>	Estamos comprometidos con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, con la protección de nuestros empleados, contratistas y demás personas que intervienen en la cadena de valor.
<b>Proveedores y clientes</b>	
<b>7. Relaciones con proveedores y clientes.</b>	
<b>Código de Proveedores de Nestlé.</b>	Exigimos a nuestros proveedores, agentes, subcontratistas, y a sus empleados que demuestren honestidad, integridad y justicia, y que respeten nuestras normas, las cuales no son negociables. De la misma forma, nosotros estamos compro- metidos en estos aspectos con nuestros clientes.
<b>8. Agricultura y desarrollo rural.</b>	
<b>Política de Nestlé sobre Sostenibilidad Medioambiental.</b>	Contribuimos a mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción, para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental.
<b>El Medioambiente</b>	
<b>9. Sostenibilidad Mediambiental.</b>	
<b>Política de Nestlé sobre Sostenibilidad Medioambiental.</b>	Estamos comprometidos con prácticas empresariales y mediambientales sostenibles. Nos esforzamos por emplear de forma eficiente los recursos naturales en todas las fases del ciclo de vida de nuestros productos; favorecemos en uso de recursos renovables, gestionados de forma sostenible. Nuestro objetivo es lograr "cero desperdicios".

<b>10. El Agua</b>	
<b>Política de Nestlé sobre Sostenibilidad Medioambiental.</b>	Nuestro compromiso consiste en utilizar el agua de forma sostenible y mejorar continuamente su gestión. Somos conscientes de que el mundo se enfrenta a un reto cada vez mayor y que es absolutamente necesaria una gestión responsable de los recursos hídricos por parte de todos los usuarios.
<b>Compromisos de Nestlé sobre el Agua.</b>	

*Nota:* Esta tabla es una recopilación de varias fuentes de información.

Adaptado de Nestlé Ecuador S. A., 2014, pp. 14 – 15, Nestlé Ecuador S. A., 2012, p. 16 y Nestlé S. A., 2010, pp. 6 – 14.

### **1.1.3 La “Misión Dos Mil Crece”**

Las políticas de Nestlé en cuanto a la relación con sus colaboradores son bastante claras y se centran en la simplicidad dentro de la cadena de suministro. La Empresa mantiene el interés de garantizar la comunicación a través de su política de puertas abiertas, que mejora la integración de todo el personal tanto interna como externamente. Por este motivo en 2013, Chris Johnson, Jefe de la zona de las Américas de Nestlé, estableció la “*Misión Dos Mil Crece*” que es un plan de transformación empresarial donde se toma en cuenta y se escucha a todos y cada uno de los colaboradores apoyándose en una continua interacción con ellos, siguiendo la consigna “Escuchar a la gente”. Esta estrategia se amplió a todos los stakeholders mediante la comunicación abierta y difusión de los distintos informes empresariales, logrando éxito y equilibrio en su gestión. (Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 15)

En Ecuador, los objetivos de mercado que mantiene la empresa, así como sus prioridades, impulsores e indicadores, se basan en los principios rectores establecidos para alcanzarlos, y se fundamentan en tres estrategias claves que están descritas en el Informe de Creación de Valor Compartido (2014, p. 16):

- “Primero la Gente”.
- “Ganar el corazón del consumidor y cliente ecuatoriano”.
- “Aumentar la competitividad en toda la cadena de valor”.



Figura 1. Imagen de la Misión Dos Mil Crece.

Tomado de Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 16.

PRIORIDADES	FOCOS 2013	INDICADORES
Primero la gente	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo inspirador</li> <li>Compensar sobre la base del desempeño</li> <li>El mejor y más seguro lugar para trabajar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nestlé &amp; Yo</li> <li>Evaluación del desarrollo del liderazgo - LDv NCE</li> <li>Mejora en índice de seguridad LTIFR / TRIFR</li> </ol>
Ganar el corazón del consumidor y cliente ecuatoriano	<ol style="list-style-type: none"> <li>Enamorar a consumidores</li> <li>Velocidad y disciplina</li> <li>Route to market</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Creer en marcas claves</li> <li>Cumplimiento "a tiempo" 80% del PCI</li> <li>Implementar Foto del Éxito en 70%</li> </ol>
Aumentar la competitividad en toda la cadena de valor	<ol style="list-style-type: none"> <li>Procesos y planificación eficientes</li> <li>Cuidar los recursos responsablemente</li> <li>Competitivos en costos e inversiones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adherencia de la planificación + - 5%</li> <li>Reducir desperdicios 15%</li> <li>Estricto control de costos y maximización retorno inversiones</li> </ol>

Figura 2. "Misión Dos Mil Crece". Resumen de las estrategias basadas en prioridades.

Tomado de Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 16.

Según el Informe de Creación de Valor Compartido (2014, p. 17) y tomando como marco de referencia la "Misión Dos Mil Crece", Nestlé realiza reuniones a nivel nacional para escuchar a sus colaboradores, recibiendo sugerencias que le han permitido alinearse a objetivos concretos y que su gestión sea eficiente, logrando indicadores de cumplimiento del 130%. Las prioridades que se definen dentro de esta Misión se basan a su vez en los siguientes principios:



“La pasión en el cumplimiento de resultados basados en criterios relativos a la gente, la noción “Ganar hoy, asegurando el mañana, creando *Valor Compartido* para Nestlé y la sociedad ecuatoriana”.

La cultura de alto desempeño se establece a través del sistema *Nestlé Excelencia Continua*, que alienta tres nociones esenciales: cero desperdicios, un solo equipo y 100% compromiso.”

Siguiendo con las políticas comunicacionales, Nestlé da a conocer todo lo referente a la estrategia “Misión Dos Mil Crece” a través de herramientas dirigidas tanto para sus colaboradores como para sus clientes, con el afán de mantener la transparencia de su gestión, incidir favorablemente en la satisfacción de sus empleados y lograr la fidelidad de su clientela. Es así que se informa de la labor realizada en distintas reuniones “GNI”, en boletines mensuales y mediante un video institucional mensual “video Mira”, programas de reconocimiento “el mejor vendedor del mes”, conversaciones con el Presidente y miembros de directorios. (Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 17)

La “Misión Dos Mil Crece” va de la mano de la misión y de la visión general que Nestlé ha desarrollado a nivel local y que se mantiene mundialmente como prueba de su interés y compromiso con los clientes y con la sociedad en general. Es la “Corporate Wellness Unit” la responsable de promover la idea fundamental de nutrición, salud y bienestar en todas las estructuras empresariales internacionales de Nestlé, para facilitar e impulsar iniciativas saludables. (Nestlé S.A., 2006, pp. 20). Así, la misión y visión de Nestlé S. A. se sustentan en los principios anteriormente enunciados y se recogen en el *Manual de Inducción Nestlé Ecuador*. (Nestlé Ecuador, 2010, pp. 9)



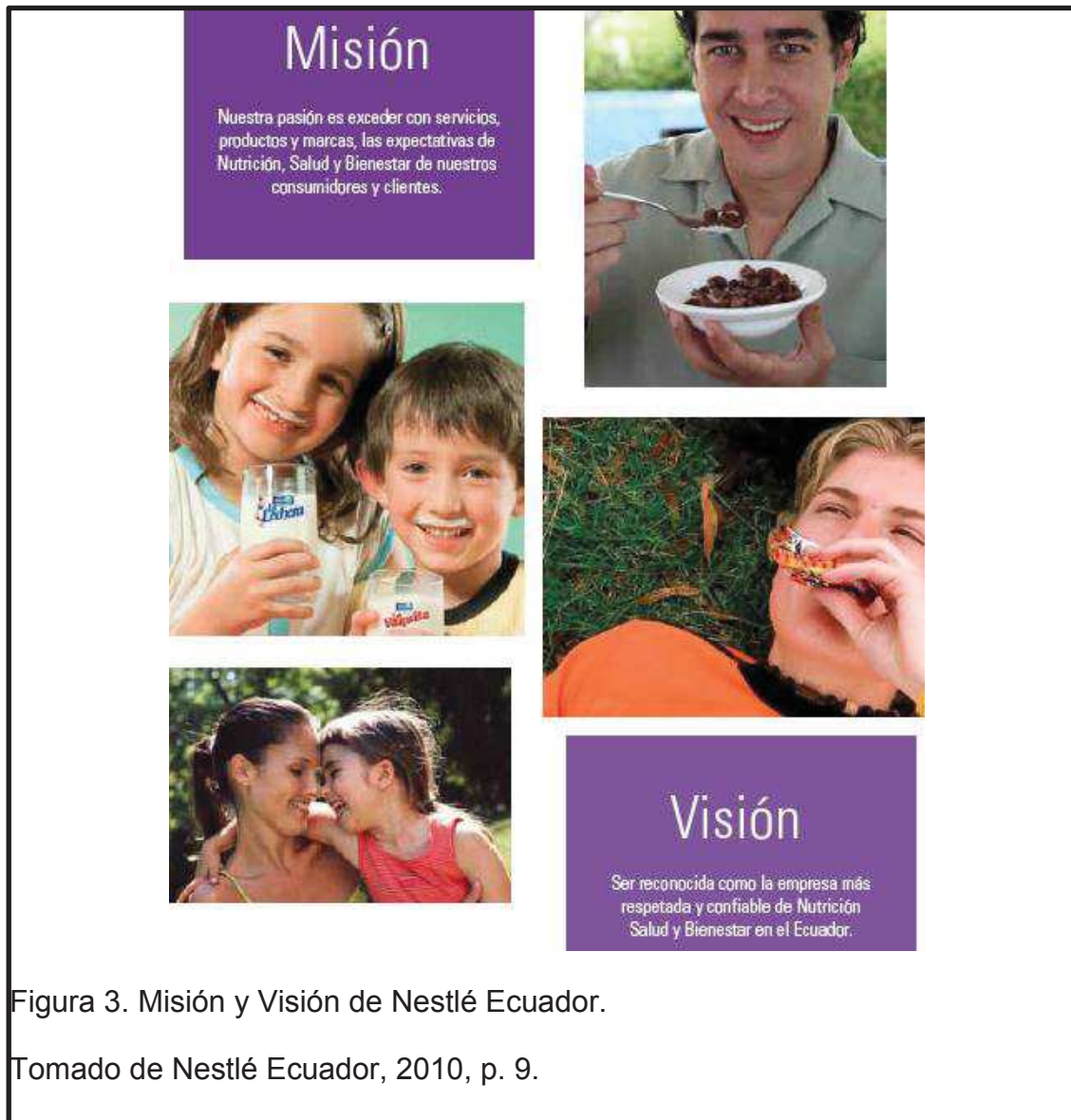


Figura 3. Misión y Visión de Nestlé Ecuador.

Tomado de Nestlé Ecuador, 2010, p. 9.

## 1.2 CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.

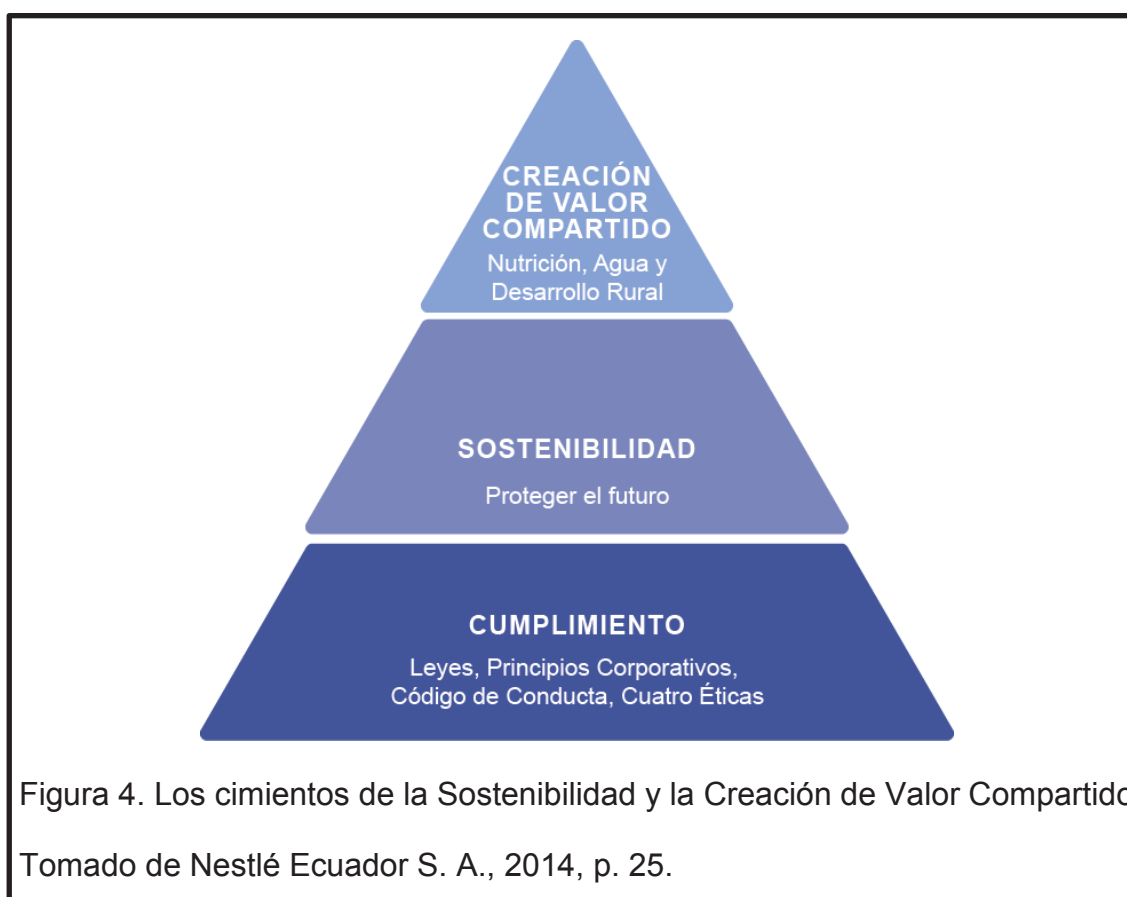
Día a día Nestlé S. A. basa su gestión en los férreos y consistentes Principios Corporativos, con altos parámetros de calidad y exigencia, tendientes a enmarcar todas las acciones con los grupos de interés y a direccionar todos los procesos de la cadena de valor hacia su modelo de negocio que es la *Creación de Valor Compartido*, para alcanzar la preferencia de consumidores y clientes. (Nestlé, 2010) En este sentido, la aspiración de la multinacional es bastante clara:

“En Nestlé aspiramos a mejorar la calidad de vida de los consumidores mediante la nutrición, la salud y el bienestar. Ofrecemos a los consumidores opciones más sabrosas y saludables a lo largo de todas las etapas de su vida y para cualquier momento del día. Basándonos en la ciencia, investigación y desarrollo, introducimos constantemente innovaciones en nuestra cartera de alimentos y bebidas. Hemos reforzado esta estrategia ampliando los límites de la nutrición con Nestlé Health Science, lo que nos permite desarrollar soluciones científicas de nutrición para ayudar a prevenir y tratar varias enfermedades. [...] Creemos firmemente que una empresa solo puede conseguir un éxito duradero y crear valor para sus accionistas si también crea valor para la sociedad. A esto lo denominamos «Creación de Valor Compartido». Nuestro modo de operar y ser el líder reconocido en Nutrición, Salud y Bienestar es apoyándonos en unos fundamentos sólidos de cumplimiento y en prácticas de negocio sostenibles”. (Grupo Nestlé, 2013, p. 11)

El negocio de Nestlé S. A. se basa en la Creación de Valor Compartido (CVC) y en la sostenibilidad, es decir, que se puede dar una ventaja competitiva a los accionistas manteniendo tareas que afronten retos sociales y ambientales de manera sostenible. Así pues, tanto el negocio como las poblaciones se benefician de las actividades industriales siempre que se desarrollen productos que satisfagan las necesidades de las comunidades, que los recursos sean gestionados de manera eficiente y, exista una mejora en las condiciones socioeconómicas locales. Es de esta manera que la perspectiva de negocio se sitúa en el largo plazo y se estructura en base al diálogo con los grupos de interés en pos de una colaboración constructiva. (Nestec Ltd, 2010, p. 5)

Nestlé S. A. ha identificado las áreas con mayor potencial para la CVC e invierte recursos humanos y financieros. Según el Informe de Valor Compartido (2014, p. 24), las áreas en las que se puede fortalecer el negocio pertenecen al ámbito social, ambiental y económico, y son:

- La Nutrición: “Porque los alimentos y la nutrición son la base de la salud de las personas, y constituyen el puntal del negocio de Nestlé, en cuanto empresa líder en *Nutrición, Salud y Bienestar*.”
- El Agua: “Porque la calidad y disponibilidad de este recurso es fundamental para la vida, la producción de alimentos y las operaciones de la compañía.”
- El Desarrollo Rural: “Porque el bienestar de los agricultores, comunidades rurales, pequeños empresarios y proveedores tiene una relación intrínseca con el éxito del negocio de Nestlé, en el largo plazo.”



Es así que las bases de la CVC que garantizan el desarrollo de las comunidades, la competitividad y el éxito comercial son el *cumplimiento* y la *sostenibilidad*. En cuanto a cumplimiento se entiende, como se ha mencionado anteriormente, el respeto por las distintas normas nacionales e internacionales; y por sostenibilidad la preservación del ambiente y la buena utilización de los

recursos no renovables. “El compromiso de Nestlé con la *Creación de Valor Compartido* la define como una empresa que sistemáticamente emprende acciones que generan valor para los accionistas, empleados, proveedores, clientes y consumidores, así como para las comunidades y familias en general”. (Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 25)

La idea de tener éxito respondiendo a las necesidades de los stakeholders, creciendo a la par de las sociedades y a la CVC, es lo que motiva a la Compañía a generar un valor con sus distintos públicos de interés a través de la creación de diversos programas dentro de los tres ámbitos antes descritos, por ejemplo, el *Programa Niños Saludables*, *Programa Sembremos Agua*, *Plan Cacao*, *Servicio al Productor de Leche* y otros. Varios de estos programas se han desarrollado en conjunto o con el apoyo del Estado o de Gobiernos locales, empresas, comunidades educativas, organizaciones no gubernamentales y más. (Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 26)

A continuación se presentan cuatro cuadros explicativos de la *Creación de Valor Compartido* en las áreas anteriormente descritas. La información que se ha utilizado para la elaboración de estos cuadros se la puede encontrar en el *Informe de Creación de Valor Compartido 2014*. (Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 30 – 106)

## 1.2.1 CVC en Nutrición.

Tabla 2. Creación de Valor Compartido en Nutrición.

CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN NUTRICIÓN	Programas Nestlé enfocado a niños y niñas		
	Educación nutricional	Huertos orgánicos	Cocina saludable
<p>"El compromiso de Nestlé, en el Ecuador y en el mundo, es ejercer su liderazgo en <i>Nutrición, Salud y Bienestar</i> brindando a sus consumidores productos confiables, que observen rigurosamente parámetros de salubridad, características nutricionales, sabor y calidad integral; y que cumplan con las legislaciones locales y las altas normas planteadas para la industria alimenticia a nivel global."<sup>a</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación a docentes en nutrición.</li> <li>- Charlas para niños y niñas.</li> <li>- Entrega de material didáctico.</li> <li>- Evaluaciones pre y post charlas.</li> <li>- Actividades teatrales de refuerzo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres familiares.</li> <li>- Entrega de material "Guía de huertos orgánicos"</li> <li>- Creación de semilleros y entrega de semillas.</li> <li>- Desarrollo de abono orgánico.</li> <li>- Implementación de huertos en cajones.</li> <li>- Clubes infantiles donde elaboran recetas con sus productos cosechados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres de cocina saludable y seguridad alimentaria.</li> <li>- Entrega de "Recetario Saludable para un Ecuador mejor nutrido".</li> <li>- Casas abiertas y clubes de alimentación.</li> <li>- Bar escolar saludable.</li> <li>- Implementación de recetas en escuelas de forma lúdica.</li> <li>- Realización de recetas tradicionales.</li> </ul>
<p>Las aspiraciones de Nestlé radican en mantener una comunicación clara que fomente la educación en nutrición de manera responsable y con bases científicas para generar hábitos saludables en las distintas poblaciones. Para ello utiliza innovaciones tecnológicas y científicas de manera sustentable para mejorar la calidad de vida de sus clientes y consumidores.</p> <p>Los esfuerzos de lucha se orientan a combatir la malnutrición en niños y niñas de manera activa y preventiva, para aportar a un buen desarrollo físico e intelectual.</p>	<p><b>Productos saludables:</b> los productos cumplen rigurosamente con normas y legislaciones locales. Los consumidores reciben toda la información nutricional de los productos de manera transparente y responsable, mediante el <i>Compás Nutricional</i> y el <i>Guideline Daily Amounts - GDA</i> - para la toma de decisiones de compra.</p> <p><b>La calidad, una prioridad hacia los clientes:</b> Nestlé innova constantemente para brindar productos con mejores cualidades nutritivas frente a la competencia, manteniendo 60% de aceptación, <i>El Compromiso 60/40+</i>. Además, cuenta con el <i>Centro de Sseguramiento de Calidad Nestlé - NQAC</i> - que presta sus servicios técnicos desde Cayambe a las 8 fábricas de la región Colombia - Ecuador - Venezuela.</p> <p><b>Comunicación con el consumidor:</b> los <i>Principios de Comunicación Nestlé</i> precautelan la confianza del consumidor hacia las marcas y la empresa. Nestlé desarrolla eventos para promover una dieta balanceada y un estilo de vida saludable.</p> <p><b>Desarrollo de marcas:</b> Nestlé genera campañas de valor agregado para sus productos como "Lazos contra el cáncer", "El desayuno, entre la nutrición y el sabor", "Campaña de lactancia materna 2013", entre otras.</p> <p><b>Procesamiento de reclamos:</b> Nestlé Ecuador ha implementado un plan de "<i>Proceso de Reclamos</i>" que diferencia a clientes de consumidores para dar una atención más eficientes y resolver las necesidades insatisfechas. En 2013 se cierra el año con 663 reclamos, disminuyendo la cifra de 2012.</p>		

**Nota:** Esta tabla es una recopilación de varias fuentes de información.

Elaboración propia a partir del Informe de Valor Compartido Nestlé Ecuador S. A., 2014, pp. 14 – 15.

## 1.2.2 CVC en Agua y Gestión Ambiental.

Tabla 3. Creación de Valor Compartido en Agua y Gestión Ambiental.

<p>CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN</p> <p><b>AGUA Y GESTIÓN AMBIENTAL</b></p>	Programas Nestlé en agua y medioambiente		
	Sembremos Agua	Programa de Reforestación	Ambiente Consciente
<p>"En el marco de su compromiso con el ambiente, Nestlé ha incorporado varios años, dentro de sus ejercicios de Creación de Valor Compartido, iniciativas que permiten la sostenibilidad de su negocio al proteger los recursos naturales que son un pilar fundamental dentro de su producción".<sup>a</sup></p> <p>La política mediambiental de Nestlé está respaldada por el desarrollo de herramientas y procesos que la sustentan. El de mayor importancia es el "<i>Sistema de Gestión Medioambiental de Nestlé</i>" - NEMS - que unifica las políticas y actividades ambientales, alineándose con la norma ISO 14001 de gestión ambiental e implementándose en todos los centros de producción, El NEMS permite la mejora continua de los procesos, indicadores y objetivos, corrigiendo fallas y cumpliendo las normas, legislaciones y políticas medioambientales nacionales e internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservación de fuentes hídricas.</li> <li>- Recuperar las cuencas hídricas mediante educación ambiental.</li> <li>- Generar participación comunitaria, mediante charlas, talleres y material didáctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforestación de especies nativas.</li> <li>- Implicación de comunidades locales y de los colaboradores de Nestlé, para generar esfuerzos colectivos.</li> <li>- Ayudar a la generación de agua reforestando fuentes hídricas.</li> <li>- Conservar la biodiversidad de los sectores implicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educar para generar comportamientos conscientes referentes al uso del agua, papel y electricidad.</li> <li>- Realización de campañas de reciclaje a nivel externo e interno.</li> <li>- Creación de entornos saludablesm "ecoficinas" libres de emisión de gas carbono.</li> <li>- Proyectos comunitarios para el uso sostenible de los recursos naturales.</li> </ul>
<p>El agua es un elemento fundamental en la cadena de producción y de valor de Nestlé. Por ello la empresa trabaja con tres enfoques principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilar las condiciones de las fuentes que explota.</li> <li>2. Evaluar riesgos y tomar medidas de protección de las fuentes en riesgo.</li> <li>3. Optimizar el uso de agua durante los procesos productivos.</li> </ol> <p>La Gestión Ambiental también se guía por tres principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad con las sociedades presentes y futuras.</li> <li>2. Agradar al consumidor.</li> <li>3. Dependencia del medioambiente, que brinde recursos necesarios para la cadena de producción.</li> </ol> <p><b>Tratamiento de aguas residuales:</b> compromiso de devolver el agua utilizada en excelentes condiciones al ambiente, sometiéndola a procesos de tratamientos y reciclándola. <i>Proyecto Planta de Tratamiento de Aguas Residuales - Cayambe.</i></p> <p><b>Consumo de materiales:</b> objetivo de reducción en el consumo de materiales para minimizar el impacto ambiental, de la misma manera con el ahorro de recursos energéticos mediante la "<i>Fijación de Objetivos de Energía</i>" - ETS.</p>			

**Nota:** Esta tabla es una recopilación de varias fuentes de información.

Elaboración propia a partir del Informe de Valor Compartido Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 48 - 67.



### 1.2.3 CVC en Desarrollo Rural.

Tabla 4. Creación de Valor Compartido en Desarrollo Rural.

<p>CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN DESARROLLO RURAL</p>	Programas Nestlé en desarrollo rural		
	Plan Cacao	Finca experimental. Chollo de Nestlé-	Café. Coffe Project
<p>"La compañía trabaja con los pequeños productores y las comunidades para mejorar los cultivos, apoyar el incremento de ingresos, contri<b>g</b>uir con las inversiones y emprendimientos locales, y marcar una diferencia en la calidad de vida de la gente. Adicionalmente, propicia mejoras sociales y ambientales, a través de la promoción de actividades agrícolas responsables de provisión de materias primas".<sup>a</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo: asegurar el abastecimiento responsable y sostenible de cacao, estableciendo un proceso de inclusión en la cadena de valor de la empresa, que mejore las condiciones socioeconómicas y ambientales de los agricultores, su familia y su entorno.</li> <li>- Asistencia técnica</li> <li>- Distribución de plantas y compra directa a los agricultores.</li> <li>- Soporte financiero y seguro de vida.</li> <li>- Educación nutricional y capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio de investigación científica para la agricultura.</li> <li>- Apoyo al Plan Cacao: propagación de árboles de cacao capaces de producir frutos de mayor calidad y distribuidos a los agricultores.</li> <li>- Paquete tecnológico para el cultivo sostenible y amigable del cacao.</li> <li>- Desarrollo de actividades conjuntas con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias - INIAP - para mejorar el cacao cultivado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a la producción nacional de café con el fin de desarrollar las mejores variedades en las distintas regiones del país.</li> <li>- Apoyo a la productividad y calidad de las nuevas variedades de café.</li> <li>- Respeto del medioambiente desarrollando procesos sostenibles y amigables.</li> <li>- Desarrollo de una cafeicultura rentable para los agricultores.</li> </ul>
<p>El objetivo primordial de la empresa es trabajar con las diversas comunidades de las zonas donde opera para construir capacidades de desarrollar Valor Compartido y dar apoyo a dichas comunidades rurales. Esto se da dentro de un marco social, fomentando el respeto al medioambiente con prácticas sostenibles, y, dentro de un marco económico, mejorando los sistemas de producción agrícola. Todo esto con el afán de impactar favorablemente en el nivel socioeconómico de los agricultores.</p>	<p><b>Servicio al productor de leche:</b> servicio liderado por <i>Dairy Partners America - DPA</i> - y brinda apoyo en cuanto al suministro local de materia prima, a través de la asistencia técnica y actividades cooperativas de abastecimiento.</p> <p><b>Abastecimiento responsable:</b> interés en proteger el suministro de materias primas para lograr un impacto positivo y a largo plazo en el nivel de vida de las poblaciones locales y en su economía. El "<i>Código de Proveedores Nestlé</i>" y la "<i>Guía de abastecimiento Responsable</i>" establecen los estándares mínimos no negociables de la cadena de abastecimiento desde su origen.</p> <p><b>Fomento de la producción local:</b> siguiendo con el cambio de la Matriz Productiva que se está dando a nivel nacional para dar mayor valor a la producción local, Nestlé comercializa productos desarrollados con materia prima local. El 94% de las ventas de 2013 corresponden a producción local.</p>		

**Nota:** Esta tabla es una recopilación de varias fuentes de información.

Elaboración propia a partir del Informe de Valor Compartido Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 68 - 83.

## 1.2.4 CVC con la Gente.

Tabla 5. Creación de Valor Compartido con Nuestra Gente.

<p>CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO CON</p> <h1>NUESTRA GENTE</h1>	<p>Programas Nestlé con la gente</p>
<p>"La <i>Política de Recursos Humanos de Nestlé</i> comprende las directrices que constituyen la base de la gestión eficaz del personal del Grupo Nestlé en el mundo. Está construida sobre la base de los <i>Principios de Gestión y Liderazgo</i> y de los <i>Principios Corporativos Empresariales</i>, y estipula los lineamientos en los que deben inspirarse todos los colaboradores de Nestlé, tanto en sus acciones como en sus relaciones con los demás grupos de interés".<sup>9</sup></p>	<p><b>Nestlé &amp; Yo: "Hacia el clima laboral que todos queremos".</b>            - Desarrollo de planes funcionales para cada área de la empresa.            - Monitoreo constante del clima empresarial para detectar posibilidades de mejora continua.</p>
<p>El activo más importante para Nestlé es su gente y el esfuerzo que ésta hace con empeño y energía durante toda la cadena de valor. Es por ello que la empresa mantiene una estructura no jerárquica que permite el crecimiento de todos sus colaboradores. Es así que el eje fundamental de la <i>Misión Dos Mil crece</i> se basa en la gente. Las alianzas en la empresa se dan por: el liderazgo inspirador, la compensación del desempeño, y el mejor y más seguro lugar para trabajar.</p>	<p><b>Programa de liderazgo "2 Lead".</b>            - Fortalecimiento de las habilidades de líderes formales.            - Herramientas que verifiquen los comportamientos de la <i>Matriz de Liderazgo de Nestlé - NFL</i> - .</p>
<p><b>Igualdad de oportunidades de género:</b> compromiso de promover la igualdad entre hombres y mujeres como estrategia de negocio. El 41% de mujeres ocupan cargos gerenciales. Programas de formación y entrenamiento constante para los colaboradores.</p> <p><b>Inclusión laboral:</b> además de respetar la legislación local que obliga la contratación de personas con discapacidades, Nestlé les brinda oportunidades laborales con condiciones adaptadas a sus falencias para un mejor desempeño de sus funciones.</p> <p><b>Anticorrupción, defensa de la competencia, asuntos laborales y sistema de reporte de integridad:</b> adentro y fuera de la empresa se promueven valores como la integridad, la honestidad el respeto y la solidaridad. Se garantiza el trato justo de todos los colaboradores y la no discriminación. Se desarrollan actividades para combatir la corrupción, la defensa de la competencia y la garantía de derechos laborales.</p> <p><b>Seguridad y salud:</b> Nestlé tiene principal interés en salvaguardar la seguridad e integridad de sus trabajadores en todas las áreas de la compañía. Para ello desarrolla varias campañas de salud ocupacional, capacitaciones y entrenamientos, adecuaciones constantes de la infraestructura, sistemas de seguridad integral, entre otros.</p>	<p><b>Programa "Quien te quiere te cuida"</b>            - Programa desarrollado para generar confianza, cercanía e interés por el bienestar de los trabajadores en fábricas.</p> <p><b>Programa "Tu seguridad primero".</b>            - Programa enfocado a los transportistas y fuerza de venta de la empresa para evitar accidentes y asltos en las vías. Para garantizar la seguridad se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:            1. Cumplimiento de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.            2. Cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos de Nestlé.            3. Adecuada selección 2010 - 2013.            4. Entrenamiento a vendedores.            5. Monitoreo del programa.            6. Mantenimiento de la flota.</p>

**Nota:** Esta tabla es una recopilación de varias fuentes de información.

Elaboración propia a partir del Informe de Valor Compartido Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 84 - 106.

## 1.3 NESTLÉ EN ECUADOR.

### 1.3.1 La estructura de la Empresa en el Ecuador.

Desde que Nestlé inició su actividad económica en el Ecuador ha tenido una especial historia de inversión y desarrollo local, generando productos



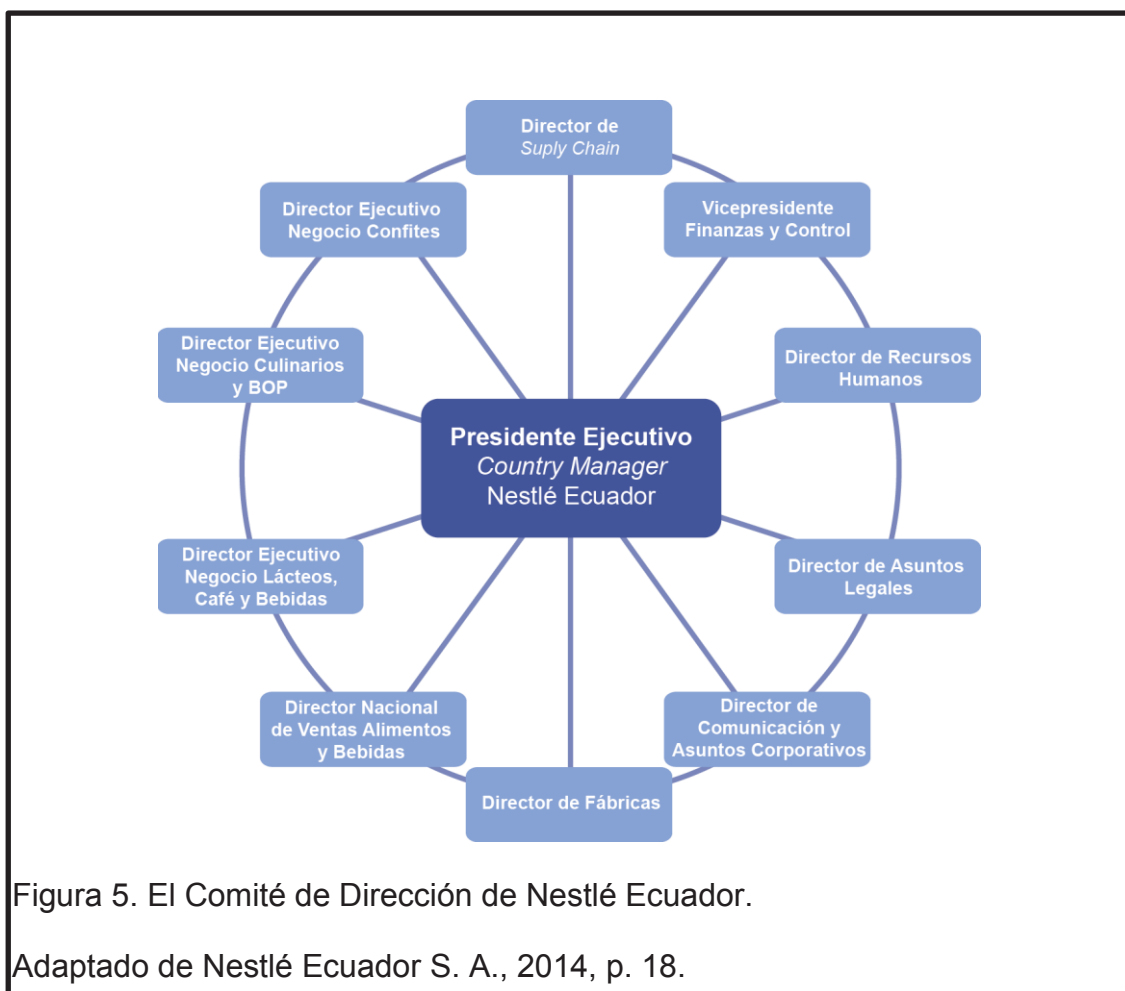
tradicionales para la población y participando activamente en el mercado nacional. Nestlé Ecuador trabaja en alianza con Industrial Surindu bajo las normativas y legislaciones locales en todas las ciudades o provincias donde opera y mantiene redes de distribución. La empresa estructura sus operaciones en distintos puntos a nivel nacional como lo recoge la tabla siguiente:

Tabla 6. Estructura operativa de Nestlé S. A. en el Ecuador

<b>Estructura Operativa - NESTLÉ ECUADOR</b>	
<b>OFICINA CENTRAL</b>	Matriz administrativa integrada por los siguientes departamentos: Presidencia Ejecutiva, Recursos Humanos, Legal, Comunicaciones y Asuntos Corporativos, Finanzas, Marketing, Supply Chain y Compras.
<b>OFICINA GUAYAQUIL</b>	Recientemente establecida y conformada por las áreas de Marketing, Negocio del Cacao, Supply Chain y Compras.
<b>FÁBRICAS NESTLÉ</b>	Fábrica Guayaquil Nestlé Ecuador S. A. Encargada de la elaboración de bebidas chocolateadas, chocolates, semielaborados de cacao, deshidratados culinarios, sopas en polvo, salsas frías y empaques de café.
	Fábrica Ecuajugos S. A. Ubicada en Cayambe, encargada de la producción de bebidas UHT y leche en polvo.
	Fábrica Sur - Surindu S. A. Ubicada en Guayaquil, encargada de la producción de la línea de galletería.
<b>CASAS NESTLÉ</b>	Nestlé cuenta con dos puntos de servicio al consumidor: en Quito y en Guayaquil. En las Casas Nestlé, se da solución a los reclamos, sugerencias y necesidades de los consumidores.
<b>CENTROS DE DISTRIBUCIÓN</b>	Nestlé cuenta con tres centros de distribución: dos en Guayaquil y uno en Cayambe, encargados del monitoreo y gestión de distribución a nivel nacional.
<b>PUNTOS DE TRASBORDO</b>	Conforman la red de distribución en las siguientes zonas: Ibarra, Quito Norte, Quito Sur, Santo Domingo, Ambato, Riobamba, Cuenca, Loja, Manta, Santa Elena, Guayaquil, Milagro y Machala.

*Nota:* Tabla explicativa de la estructura operativa que mantiene Nestlé en Ecuador. Adaptado de Nestlé Ecuador S. A., 2011, p. 12.

Para gestionar de manera eficaz y efectiva todas sus operaciones y actividades, Nestlé se debe a su Comité de Dirección. En el Ecuador, dicho Comité está conformado por el Presidente Ejecutivo o *Country Manager* y varios directores de las distintas categorías, como lo muestra el gráfico a continuación.



### 1.3.2 Portafolio de productos.

La reputación y su imagen se forjan con cada uno de los productos que la empresa pone a disposición del público en general y esto toma fuerza gracias al contacto directo que existe con los proveedores, clientes, distribuidores y con el consumidor final. Como se señala en el *Informe de Creación de Valor Compartido* (2011, p. 14), “La marca Nestlé es una promesa de sabor, equilibrio en la relación calidad – precio, innovación y renovación, nutrición y salud”. Por este motivo, y gracias a los distintos análisis de mercado, Nestlé ofrece un portafolio de productos con miras a satisfacer las necesidades de los consumidores y se adelanta a acontecimientos que puedan establecer tendencias invirtiendo en el desarrollo de nuevos productos.

“Durante 2012 y 2013, Nestlé obtuvo logros importantes y cumplió la metas planteadas para dichos períodos. Este hecho fue posible gracias al soporte del capital humano y a inversiones que permitieron alcanzar el desarrollo previsto dentro del mercado local. Con el esfuerzo de los colaboradores y la implementación de programas y procesos d variada índole, Nestlé ha mantenido el posicionamiento de sus productos”. (Nestlé Ecuador S. A., 2011, p. 18)

El portafolio de productos está constituido por las siguientes marcas:

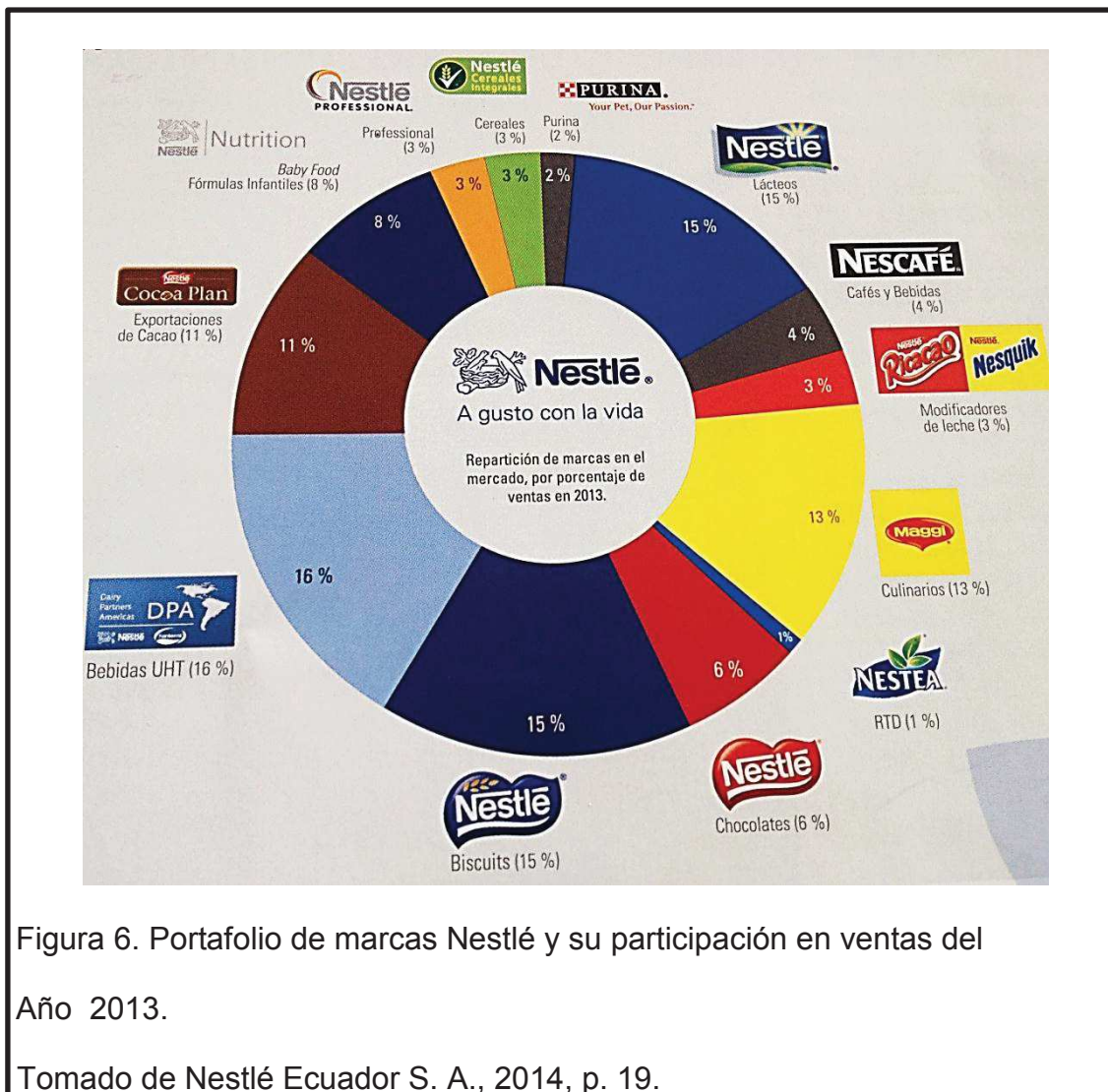


Figura 6. Portafolio de marcas Nestlé y su participación en ventas del Año 2013.

Tomado de Nestlé Ecuador S. A., 2014, p. 19.

### **1.3.3 Premios y reconocimientos.**

Varias de las marcas comercializadas por la multinacional han obtenido premios y reconocimientos importantes en distintos ámbitos, lo que permite que su imagen y reputación sean muy positivas, lo cual incide directamente en la fidelidad que los clientes y los consumidores tienen con la marca y en la rentabilidad empresarial. En el año 2012, la empresa ocupó el tercer lugar en la clasificación de empresas más recordadas por los consumidores, el llamado “100 marcas *Top of Mind*” que fue difundido en la edición de noviembre 2012 de la revista “Vistazo”; y en el año 2013, ocupó la posición número cuatro. En ese mismo año 2012, la marca Nestea®, que cuenta con una trayectoria de más de 10 años en el país, obtuvo el reconocimiento “Socially Devoted”, es decir “Socialmente Comprometida”, por la atención y el servicio que brinda a sus clientes en las redes sociales. Así mismo, en el año 2013, Nestlé se situó en el tercer puesto de la clasificación de las “100 Empresas con mayor Reputación Corporativa” en un estudio realizado por la empresa española Merco a nivel nacional. Dicho informe se presentó en una publicación oficial de Merco en el mes de junio 2013. La revista “Ekos” publicó en su décima edición “Ekos de Oro”, un informe en el cuál Nestlé ocupó, en 2013, la tercera posición como la marca más recordada en Ecuador. (Nestlé Ecuador S. A., 2014, pp. 20, 21)

## **1.4 EL MERCADO DE QUITO.**

### **1.4.1 Canales de venta.**

Quito, al ser la capital del Ecuador, representa un centro de confluencia de varias actividades productivas y comerciales, lo que la convierte en un mercado bastante importante y de gran dinamismo en cuanto a la venta de alimentos y bebidas. Por este motivo y por la fácil accesibilidad, se ha designado a Quito como mercado de estudio.

Según el “Desarrollador de Canal y Categoría” de Nestlé S. A. (2013), CCSD por sus siglas en inglés, y según un estudio realizado por la consultora

internacional Nielsen (2013), la comercialización de los productos de la empresa Nestlé Ecuador S. A. se realiza en diferentes canales:

- Canal Moderno:
  - Supermercados de cadena,
  - Supermercados independientes / Autoservicios
- Canal Tradicional:
  - Grandes Mayoristas,
  - Pequeños mayoristas / Pequeños supermercados / Tiendas de Conveniencia / Tiendas grandes de barrio / Tiendas de barrio / Kioskos / Panaderías
- Canal Farmacéutico:
  - Farmacias de cadena / Farmacias independientes



El canal de mayor interés es el “Canal Tradicional”, pues según Larrea, L. (2013), representa el 51% total de ventas de Nestlé. Larrea afirma que de este 51%, el 70% de las ventas las hacen los distribuidores en todas las tiendas.



Según un estudio georeferenciado realizado por Location World y basado en el censo INEC 2010, en la capital, la tienda de barrio representa una de las actividades comerciales más presentes e importantes pues el 52,7% de comercios son tiendas (Diario Hoy, 12 agosto 2013). De la misma manera, la investigación de mercado realizada por Nielsen en julio 2013 para Nestlé Ecuador S.A., determinó que en la ciudad existen 19,961 tiendas de barrio distribuidas en el norte, centro, sur y valles aledaños. (2013, p. 5)

#### **1.4.2 Segmentación: Clientes de Distribución Ponderada.**

Dentro de la clasificación de “Canal Tradicional”, Nestlé hace una segmentación y prioriza a las “Tiendas de Distribución Ponderada” o “High Priority” (HP). Según Nielsen (2013, p. 30), estas tiendas son “establecimientos donde está la marca, con base en la importancia en ventas realizadas por la Categoría de Producto específica”, es decir donde existe mayor espacio para los productos obteniendo mayor visibilidad, accesibilidad y rotación.

Dentro del 70% de ventas hechas por distribuidores de tiendas, los clientes HP realizan el 80% de venta total de los distintos productos de Nestlé. Por esto, dentro del “Canal Tradicional” se da mayor importancia a las llamadas “tiendas de barrio” o de “distribución ponderada”, pues éstas existen en todas partes de la ciudad, se pueden encontrar hasta 4 por manzana. Los horarios de estas tiendas son extendidos lo que facilita el adquirir productos en altas horas de la noche. Hoy en día, estas tiendas han crecido y han innovado su negocio incorporando otro tipo de servicios útiles para los diversos consumidores, como servicio de Internet, telefonía, punto de pago o canje, entre otros. (Diario Hoy, 12 agosto 2013) Además, en este tipo de tienda se hacen compras de “reposición”, que, como lo explica Larrea (2013), son las que realizan los hogares que no disponen de un poder adquisitivo capaz de comprar productos alimenticios para un período de tiempo largo en algún autoservicio o supermercado y lo hacen de manera repetitiva y a diario en la tienda. A pesar de que existe una amplia y variada competencia, las ventas de Nestlé S.A. en el Canal Tradicional son bastante representativas ya que ascienden a casi un

millón y medio de dólares al mes. En los clientes HP, que suman 1053, la venta representa poco más de \$35.000. Larrea, L. (2013)

De esta manera se determina como público objetivo a los “Clientes de Distribución Ponderada” o HP, para la realización del Plan Estratégico de Comunicación. Esta relevancia es la que impulsa a desarrollar necesariamente un plan estratégico de comunicación para fidelizar a estos clientes. Esta acción permitirá aumentar significativamente las ventas en dichos canales ya que disponen de un mayor tráfico de consumidores en sus locales y de una mayor rotación de productos de la marca Nestlé S. A., pues las condiciones favorables generan mayor disponibilidad, visibilidad y accesibilidad para el comprador de productos Nestlé.

Nestlé Ecuador S. A. da gran importancia al concepto “Ganar-Ganar” como eje de acción de su actividad productora y comercial, y es también una de las características principales de los vínculos establecidos con consumidores, proveedores, clientes y colaboradores. Así, los clientes de “distribución ponderada” tienen el respaldo de la Empresa al momento de adquirir sus productos para su comercialización. Gracias a ello, el posicionamiento que adquiere la empresa como líder en Nutrición, Salud y Bienestar en el mercado de Quito es bastante positivo. (Nestlé Ecuador, 2014, p. 12) La Empresa depende de la preferencia del cliente y del consumidor ante la competencia, es por este motivo que para Nestlé S.A. es indispensable satisfacer las necesidades de estos. Para alcanzar el éxito y el crecimiento adecuado, la Empresa debe gozar de la confianza tanto en ella como en sus productos. Por tal motivo el consumidor es el actor más importante y lo primordial es comprenderlo mejor que la competencia: “El consumidor es el centro de todo lo que hacemos”. (Nestlé S. A., 2006, p. 26)

Después de haber hecho un recorrido por la historia de la empresa Nestlé S. A., resulta evidente que es una compañía de gran trayectoria y con proyecciones a largo plazo muy interesantes. La esencia del negocio se fundamenta en los 10 Principios Corporativos Empresariales y son ellos la base de la premisa de la *Creación de Valor Compartido* que rigen en todas las

operaciones y actividades. Esta manera de hacer negocio deja muy en claro la preocupación que Nestlé tiene hacia todos sus públicos, con el afán de aportar a las distintas comunidades y de seguir con los lineamientos de la Matriz Productiva y el Plan Nacional del Buen Vivir en el Ecuador. Es así que resulta imprescindible analizar a fondo las estrategias y acciones que la empresa realiza para construir fuertes vínculos con sus “Clientes de Distribución Ponderada” y sobre todo para fidelizarlos y generar mayor valor con ellos.



## **2 CAPÍTULO II: CAMINO A LA FIDELIZACIÓN.**

### **2.1 COMUNICAR PARA FIDELIZAR.**

En este capítulo se presenta una reflexión teórica conceptual que sustenta la investigación planteada. Igualmente los elementos abordados brindan las bases para identificar las herramientas necesarias que incentiven y promuevan la fidelización de los clientes de distribución ponderada de Nestlé S. A.

La comunicación no es un concepto aislado, es por esta razón que se hace necesario analizar estrategias y tácticas que permiten desarrollar y solidificar las relaciones que la empresa mantiene con sus públicos, alineándolas y unificándolas para generar un mensaje global lógico, coherente y consecuente con las acciones de la empresa, que conduzcan a la consecución de sus objetivos estratégicos, construir y mantener una relación sostenible (a largo plazo) con los clientes.

Para empezar, se definirá qué es la fidelización y sus características principales y seguidamente se relacionará con los distintos conceptos comunicacionales que la sustentan. La comunicación está presente en todas las etapas de este proceso, por lo que se dará una breve explicación de su evolución como se la conoce desde finales del siglo XX hasta hoy, donde el paradigma ha evolucionado en la “Nueva Teoría Estratégica de la Comunicación”. En este punto será importante recalcar la faceta estratégica de la comunicación y el porqué de este apelativo. En segundo lugar, se destacarán las estrategias de las Relaciones Públicas para la creación de vínculos con los clientes, y finalmente se enumerarán las tácticas y acciones de la comunicación de marketing que apoyan y refuerzan estas estrategias. Por la importancia que tienen hoy en día las nuevas tecnologías de la información y comunicación, TIC, se las vinculará sistemáticamente en el desarrollo de este capítulo, haciendo referencia a su evolución, crecimiento y aporte en cuanto a fidelización de clientes dentro de un entorno dinámico, cambiante y cada vez más globalizado.

### 2.1.1 ¿Qué es fidelizar?

Para empezar, es importante aclarar el concepto de fidelización con el fin de que se entienda su vinculación con los distintos conceptos de comunicación desarrollados en este capítulo. Según el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Virtual Tec de Monterrey (2011), la fidelización comprende las acciones de una empresa dirigidas a configurar relaciones estables con clientes a largo plazo para crear un sentimiento de pertenencia del cliente hacia la organización, y en consecuencia, hablará de ella de forma positiva. Gracias a la fidelización de los clientes, se logra que su vida, con relación a la empresa, sea más duradera y que el volumen del negocio se incremente. Esto es muy importante ya que según Philip Kotler (2001, pp. 52 – 55), “las empresas que intentan aumentar sus ventas y beneficios tienen que emplear un tiempo y unos recursos considerables para lograr nuevos clientes [...], y el conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales”, lo que es inconveniente para cualquier organización. Sin embargo, para que los clientes puedan ser fidelizados debe existir predisposición y sobre todo un compromiso hacia la empresa.

### 2.1.2 Parámetros de fidelización.

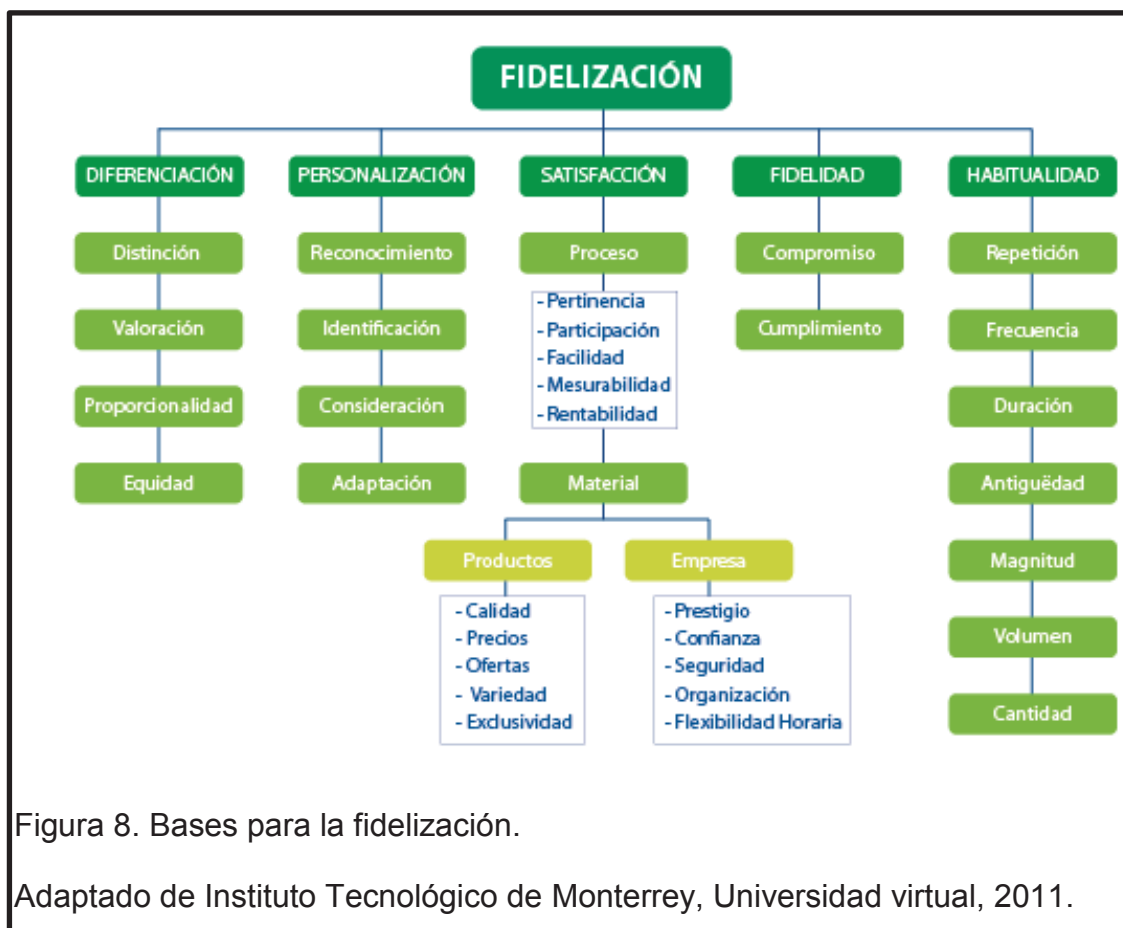
Los clientes de una empresa desarrollan lealtad y comportamiento de compra habitual siempre y cuando las estrategias utilizadas con este fin tomen en cuenta un factor esencial que es la *emoción*. El trabajar con las emociones de los públicos logra atraer clientes y que estos se queden con la empresa en cuestión, pues a través de las emociones se construyen los fundamentos de la fidelización que se nombran a continuación y que se analizan desde el curso de Marketing dictado por el Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad virtual, 2011, (MK152-CRM):

- **Personalización:** este factor es de gran importancia para las audiencias, pues un producto o servicio se adapta a requerimientos puntuales de cada cliente proponiendo y adaptando soluciones acordes, logrando la

satisfacción de ellos. Por ello, es vital que el cliente se implique directamente informando sus propios requerimientos, por ejemplo: el tipo de producto, la forma, la cantidad, el lugar de entrega, el día y hora de entrega, entre otros. Se deben considerar a los clientes como individuos únicos, sin generalizar o categorizar, esto representa un costo muy elevado debido a que la gestión y almacenamiento de datos es enorme. En el caso de Nestlé, el trato hacia cada distribuidor es personalizado y se trata de cumplir las expectativas del cliente al cien por ciento: por ejemplo, las visitas son personalizadas, cada distribuidor ponderado es atendido siempre por la misma persona de la fuerza de ventas, lo que genera mayor confianza.

- **Diferenciación:** consiste en diferenciar a la empresa de la competencia. Es la herramienta esencial para conseguir la adhesión de clientes. En este punto es válido hacer referencia a la reputación corporativa de la organización pues gracias a ella la diferenciación es mayor. La amplia trayectoria de Nestlé en el Ecuador y la responsabilidad social que maneja han logrado que esta multinacional cuente con un nivel de diferenciación elevado.
- **Satisfacción:** se mide a nivel de productos o servicios y de procesos. Por un lado, los productos y servicios deben cumplir con las expectativas de los clientes de Nestlé Ecuador S. A. y por el otro, las estrategias y herramientas de fidelización deben ser las adecuadas a la vista de los clientes. En este proceso se debe tomar en cuenta la participación del cliente, la pertinencia, la facilidad del uso y aplicación de la estrategia / herramienta, y su medición. Los clientes satisfechos de Nestlé son su mejor carta de presentación y de fidelización.
- **Habitualidad:** es el elemento imprescindible, la base temporal de la fidelización, pues mide el comportamiento de compra del cliente tomando en cuenta: la frecuencia, la duración, la antigüedad, la magnitud, la recurrencia, la cantidad, y el volumen de la compra.
- **Fidelidad:** permite comprobar y desarrollar la existencia de una relación entre la empresa Nestlé y el distribuidor que tenga como base el cumplimiento de compromisos generados. Al hablar de compromisos se

debe recalcar que estos provienen tanto de la empresa como del cliente, pues para ambas partes se puede decir que el ser fiel y cumplir representa ser fiable.



Con base en la figura 8, que es un resumen de los aspectos claves en cuanto a fidelización, y a lo anteriormente expuesto, se puede concluir que para establecer un plan de fidelización adecuado se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Es importante identificar al cliente como un individuo y no como un segmento o grupo, de allí se puede establecer el perfil de cada cliente.
- Se debe escuchar atentamente al cliente, dialogar con él, observarlo y conocer sus expectativas con miras a satisfacerlo tomando en cuenta sus emociones.
- La forma de relacionarse con sus clientes es fundamental para la empresa y se debe trabajar por mejorarla en ambas direcciones.

- La medición y evaluación de los resultados es vital.

La fidelización se puede desarrollar por dos vías: la tradicional (*offline*) y la moderna (*online*). Debido a la importancia de las TIC es necesario adoptar estrategias de fidelización *online*, las cuales se desarrollaran a lo largo de este capítulo al igual que las *offline*. Para cumplir con todo esto, la comunicación es la vía esencial. Gracias a ella se establecerán los diferentes patrones a seguir para alcanzar los objetivos de fidelización planteados por Nestlé Ecuador S. A. dentro del Plan Estratégico de fidelización para clientes de distribución ponderada en la ciudad de Quito. La Comunicación alberga conceptos que se relacionan directamente con la captación y fidelización de clientes que se profundizarán en los siguientes párrafos relacionándolos con el desarrollo tecnológico inminente de la época actual.

### **2.1.3 La Comunicación Tradicional.**

Partiendo del axioma de Paul Watzlawick “Es imposible no comunicar”, es decir, el no comunicar no existe pues la ausencia de ello implica también un tipo de comunicación, no se puede dejar de comunicar pues la conducta en sí ya es un mensaje; y esta capacidad de comunicar es la característica más importante del ser humano: “Todo comunica. Porque todo significa” (Costa, 2010, p. 43). Como lo menciona Hugo Moreno, consultor en comunicación, “La comunicación es entonces un estado de disposición del propio ser que permite la relación e interlocución humanas para comprender y ser comprendidos; de ahí que siempre prevalece, cuando se logra, su potencial constructivo y positivo” (2013, p. 19). En consecuencia, las empresas deben considerar a la Comunicación como un recurso estratégico y que debe ser gestionado de la mejor manera con una ardua preparación, sobre todo, en el entorno competitivo actual que cambia precipitadamente y donde, según Joan Costa (2010, p. 15), “las herramientas mentales y materiales del pasado reciente ya no sirven”. La Organización del nuevo siglo se enfrenta a nuevos retos. El modelo canónico de Shannon y Weaver, lineal y secuencial, se ha adaptado en el tiempo y ha evolucionado de acuerdo a las demandas de los públicos, sin ser suficiente.

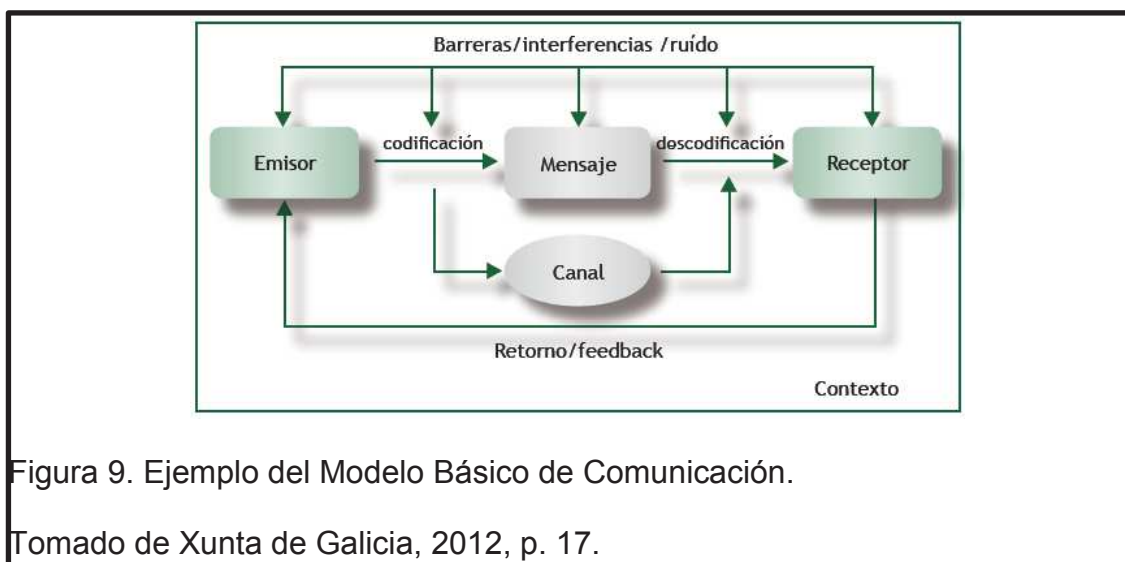


Figura 9. Ejemplo del Modelo Básico de Comunicación.

Tomado de Xunta de Galicia, 2012, p. 17.

Actualmente, es el paradigma de la “Nueva Teoría Estratégica de la Comunicación” el que pretende dar respuesta a las demandas y exigencias de los *stakeholders*, gestionando de manera estratégica e integral la comunicación, permitiendo la creación de vínculos fuertes y el desarrollo de redes de relaciones de manera continua y perdurables en el tiempo, siendo las bases de la nueva empresa u organización. Para la empresa Nestlé S. A. es muy importante poder establecer estos vínculos y gestionarlos de manera que puedan generar clientes leales a largo plazo, haciendo un seguimiento de ellos y atendiendo sus necesidades y demandas de manera muy personal. En referencia a la estrategia, Costa añade: “Organizar y controlar su funcionamiento, sus relaciones internas y con los actores sociales, velar por su imagen pública y su reputación, y coordinar eficazmente sus recursos son exigencias que ninguna empresa puede despreciar en una era como la nuestra donde la calidad de la conducta empresarial, de sus relaciones e interacciones y la buena consideración pública llegan a ser más importantes incluso que los productos y los servicios” (2010, p. 10). Ahora pues, es el Director de Comunicación o Dircom desde su visión holística e integradora, desde su humanismo y con sus habilidades directivas, de liderazgo y estrategia, el encargado de gestionar globalmente la comunicación de la organización y sus valores intangibles. Este cambio es el resultado de la evolución del proceso y de la gestión de la comunicación desde hacía tiempo como lo indica Joan Costa:

“Esta transformación venía de lejos. Con el Big Bang de 1948, el mundo había comenzado a cambiar profundamente. Y a marcar lo que sería el siglo XXI. En ese año nacía la Cibernética, después teoría general de Sistemas, y la teoría matemática de la Información o de la Comunicación, que llevarían las ciencias sociales a la tecnología de la información y culminarían el inicio de ese ciclo de lanzamiento de las primeras máquinas de tratar la información (data processing) comercializadas por IBM con el nombre de computer machines.

La toma de conciencia de estos cambios que se avecinaban, ya en el contexto de las telecomunicaciones (1950), y de la importancia del alcance que este fenómeno tendría –todavía hoy insospechable–, hizo evolucionar tanto el mundo de las relaciones y las interacciones como la idea de “comunicación” que se tenía hasta entonces en las empresas, y que se limitaba a su función mediática, puramente instrumental. Así se la conocía en las organizaciones mirando el nuevo tótem que se esparcía por el mundo: la televisión. La evolución científica de la vieja idea de “comunicación” fue doble: 1, descubrir su potencial estratégico y 2, la capacidad, ahora, de medir su valor, o sea, su eficacia.” (Costa, 2010, p. 16)

#### **2.1.4 Necesidades actuales.**

Anteriormente, la comunicación se centraba en los contenidos, en los formatos y en la emisión de mensajes, se la podía entender como un proceso de transferencia de información. En el mundo fluido de hoy, ese proceso lineal ya no tiene cabida. La transformación y el rediseño de la comunicación se asocia al desarrollo y avance de la sociedad y de la tecnología, sobre todo de Internet que promueve la interconectividad, la transformación continua de la vida, donde la comunicación tradicional corresponde solamente a una de las tantas dimensiones que ocupa actualmente. Es así como Nestlé S. A. se interesa y desarrolla constantemente estrategias que le permiten acercarse y conocer mejor a sus públicos. Para ello recurre a capacitaciones y actualizaciones

constantes de sus colaboradores, de la fuerza de ventas y también de ciertos *stakeholders* como los distribuidores de alta prioridad o ponderados. Juan Pablo Domínguez Burbano, director creativo de Evomind Consultores, dice que “la mayor parte de los comunicadores que responden al viejo paradigma, en la actualidad no logran efectividad en sus estrategias y las empresas pierden sinergia entre las partes, debido a que no dominan la tecnología, y continúan implementando métodos de otra época que para este contexto ya no funcionan o no tienen la misma receptividad”. (Marzo 2011, p. 23)

En el presente, se habla de un modelo de comunicación humana, pues es “un fenómeno muchísimo más complejo que el de la pura relación informativa. Ahora tratamos de pensar la comunicación como un poner en común, como una acción y retomamos el pensar a la comunicación como una acción” (Massoni, 2009). Así lo ratifica Joan Costa: “La comunicación es acción, la acción es comunicación” (2010, p. 39). Como la gran mayoría de organizaciones, Nestlé S. A. se preocupa por crear experiencias en sus diferentes tipos de consumidores, transmitiendo mucho más que una simple información, generando conocimiento e interés en diversos temas por parte de los stakeholders. Cada vez son más diversas las herramientas de comunicación que la empresa utiliza para socializar contenidos, difundir conocimientos y sembrar interés en temas actuales a través de canales tradicionales y modernos como aquellos relacionados con la tecnología. Esto ha incentivado y permitido que la multinacional oriente de manera estratégica su comunicación siguiendo los principios de su modelo de negocio.

## **2.2 LA ESTRATEGIA EN COMUNICACIÓN.**

### **2.2.1 ¿Cómo definir la estrategia?**

La palabra “estrategia” ha tenido una evolución en su uso a lo largo del tiempo. Inicialmente fue un término utilizado en el entorno militar donde se originó, después refiriéndose a la “Teoría de los Juegos” (Fernández, F., 2005), luego en el ámbito del Management y finalmente en la comunicación, por ello se



habla de “Comunicación Estratégica”. Actualmente, la palabra es utilizada y sobreutilizada de manera inapropiada para denominar acciones, planes, tácticas, herramientas, visiones o conceptos, y relega a un segundo plano la dimensión misma del pensamiento estratégico. En este sentido, Juan José Larrea cita:

“Nunca el término estrategia ha sido tan utilizado como en nuestros días. Pero más no significa necesariamente mejor. Como dice Harry R. Yarger en el inicio de *Strategic Theory for the 21st Century*, “la palabra estrategia ha penetrado en nuestras conversaciones y en nuestros telediarios. Solemos usarla para referirnos a un plan, a un concepto, a un curso de acción, o a una visión de la dirección en la cual procederemos, ya sea a nivel personal, organizacional y gubernamental. Este uso común del término que no describe otra cosa que lo que nos gustaría hacer después es inapropiado y olvida la complejidad de la verdadera estrategia y del verdadero pensamiento estratégico”. (Larrea, Diciembre 2013)

En el siglo XXI hablar de comunicación estratégica implica hacer referencia a la vasta complejidad de las múltiples dimensiones que suponen el desarrollo de la tecnología y de la información que no trabajan aisladas sino relacionadas a las redes, a la interacción y a los vínculos que crean con la comunicación transversal. La parte estratégica de la comunicación estaría implícita en los mensajes, sus contenidos, contextos y actores, con el fin de generar vínculos interpersonales, es por ello que debe ser planificada y orientada intencionalmente. La tecnología ha logrado romper con la jerarquía y la verticalidad con la que se organizaban las empresas: el hecho de tener una computadora es ya una manera de integrar a las personas a un cierto tipo de red fluida, donde la comunicación es contingente, es decir, que se conecta a los públicos para acciones específicas que se trabajan en cierto momento, y después se desconectan. Estas redes articulan los lazos que surgen con los stakeholders interconectándolos en tiempo real, donde lo más importante es lo que la red hace con el contenido de los mensajes que el contenido en sí.

La comunicación no es más una simple transmisión de datos, lo fundamental es hacer que las audiencias actúen, se relacionen y propicien encuentros socioculturales, y para esto es imprescindible que se sepa escuchar al colectivo social autorregulado. Nestlé S. A. se prepara constantemente para que, además de transmitir mensajes adecuadamente, pueda aportar a procesos de mayor complejidad, generando, y sobre todo, gestionando los fuertes vínculos que ha logrado crear con sus públicos en un vasto camino, donde escucharlos reflexiva y atentamente ha logrado establecer una comunicación estratégica.

### **2.2.2 ¿Cómo utilizar la estrategia?**

La estrategia se establece para encaminar la acción con el fin de trabajar en el entorno para la consecución de los objetivos planteados, por lo que es importante hacer un análisis del contexto en el que se va a desarrollar. Es decir, la estrategia siempre tendrá una visión futurista, en la que se utilizan elementos del pasado para construirla y entender el presente. En este presente se vislumbra ese futuro, en el que como objetivo muy general, toda estrategia pretende proporcionar soluciones para un mejor vivir en distintos campos. De esta manera, la estrategia tiene que ser necesaria, intuitiva, adaptarse y evolucionar constantemente en todo entorno complejo. No puede ser lineal, estática ni planificada. La comunicación es el inicio, mas no el fin del proceso, es el fundamento de la estrategia que lleva al bienestar de las empresas y personas que forman parte de ese proceso (Aguadero, 2013, p. 23). La estrategia es una capacidad humana que no tiene límites, al respecto, el español Antón Álvarez (2013, p. 36) señala: “Solo un 1 por 100 de nuestros genes nos diferencia del ratón. Ese pequeño espacio esconde el talento que nos hace inteligentes: nuestra capacidad de adelantarnos, de elaborar estrategias”.

## **2.3 NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN.**

### **2.3.1 Un nuevo paradigma.**

Rafael Alberto Pérez, profesor Emérito de la Universidad Complutense de Madrid y coautor del libro “Hacia una Teoría General de la Estrategia” (Ariel, 2009), presenta un nuevo paradigma que se basa en refundar la estrategia desde la comunicación y que ha sido apoyado por autores de la talla de Edgard Morin: Nueva Teoría Estratégica (NTE). En ella, básicamente, la estrategia representa un método para la persuasión y la comunicación, donde los directivos de las empresas colaboran con el diseño de las estrategias desde el punto de vista relacional para que la organización se inserte adecuadamente en su entorno de acción: se pasa del actor racional al hombre relacional. La NTE busca aprovechar todas las oportunidades que se pudieran presentar por lo que se aplica a todos los contextos de acción, orientándose hacia la articulación social. Es decir, la comunicación estratégica representa un lugar de encuentro y de emergencia de acuerdos relacionales o de surgimiento de realidades compartidas. Para Pérez, padre de la NTE, la dimensión estratégica de la comunicación se debe sustentar y vincular con la estrategia del negocio, con su actividad y con la estrategia corporativa. Es así como las teorías estratégicas se condicionan por los factores culturales, las necesidades y el entorno y adquieren rasgos adicionales como articulación de percepciones, emergencia, encuentros, reconfiguración del patrón de conectividad, entre otros:

“Nos encontramos en uno de esos momentos de crisis a que se refiere Khun en que las excepciones al dogma imperante reclaman un nuevo paradigma. Globalización, interdependencias, pluralismo, interculturalidad, vulnerabilidad, desequilibrios, y descontrol político y económico son algunos de los problemas que exigen una teoría más abarcadora: una teoría menos exacta, geométrica y racional, y en cambio más hermenéutica y relacional. Una teoría en la que la noción de juego estratégico de J. Von Neumann, se armonice con la cultural de Huizinga y con la comunicacional- pragmática de

Wigensttein. Una teoría que no debe aspirar a sustituir a la actual sino a complementarla.” (Pérez, R. y Larrea, J. 2009)

En una entrevista entre Rafael Pérez y Juan José Larrea (Pérez, R., 2009), Pérez dice que inicialmente dudaba que la estrategia pudiera formar parte de la comunicación pero finalmente concluyó que la comunicación es buena para la estrategia. Esto tomando en cuenta que anteriormente se trabajaba con personas autómatas, con “constructos, homines economicus, actores racionales, clientes, consumidores, electores”, dejando muy de lado al ser humano en sí mismo, a pesar de que es el propio ser humano el responsable de la elaboración de las distintas estrategias, de disfrutarlas, vivirlas y sufrirlas, no un colectivo o un constructo. Dentro de la elaboración y creación de la NTE, este punto ha sido fundamental pues ha generado varios problemas el hecho de que las teorías de hace 70 años, sobre las cuales se habían trabajado la estrategia (Peter Darker, 1954), pertenecían más al ámbito de las finanzas o la física clásica. De modo que Pérez advierte que “hay que cambiar el paradigma central, hace falta sustituir un paradigma de la causalidad por un paradigma de la complejidad, por un paradigma de la no linealidad, por lo menos para entender que pueden haber fenómenos no lineales y por lo tanto las cosas no van tan claras” (Pérez, R., 2009).

Esto explicaría que, en este mundo tan cambiante, algo puede ser bueno y malo a la vez, que ya no se puede manejar los opuestos: o blanco o negro, lo que resulta bastante interesante para la comunicación y la estrategia. La comunicación cuando es estratégica deja de cumplir un papel instrumental (como vender un producto) y se vuelve constituyente de la empresa misma, de su cultura, de su dirección, de su reputación, vinculándose con las estrategias y metas corporativas.

La NTE es una teoría que piensa en las oportunidades que se pueden generar más que en los conflictos. Así mismo, menos en la competencia y más en lograr encontrar espacios propios de experiencia. Una estrategia poderosa necesita de innovación, y para crearla se debe dejar un “cierto caos ordenado” donde las conexiones surjan y fluyan, trabajando en la gestión y articulación de

las percepciones, que pertenecen a la cultura, elemento que aún no se encuentra en el ámbito de la estrategia y que debería tomarse en cuenta pues no se puede lograr una estrategia acultural (Pérez, 2009). Según Pérez, Edgar Morin afirma que “la realidad nos lleva a la complejidad lo mismo que la complejidad conduce a la transdisciplinariedad”. (Morin, E. y Pérez, R, 2013) La NTE es un esfuerzo por complejizar la estrategia y brindar una comprensión de ella desde varias dimensiones. “Resumiendo: la necesidad de un nuevo paradigma (caótico y fluido) me llevó a la necesidad de un nuevo sujeto (el ser humano relacional), y la necesidad de un nuevo sujeto me llevó a la transdisciplinariedad, y ésta me condujo a la complejización de la estrategia”. (Pérez, R., 2013)

### 2.3.2 Los siete cambios representativos.

Tomando como base lo anteriormente descrito, la NTE parte con sus 7 cambios principales que se resumen y explican a continuación.

Tabla 7. Los 7 Cambios de la Nueva Teoría Estratégica de la Comunicación.

<b>LOS 7 CAMBIOS DE LA NTE</b>	
<b>1</b>	<b>La vida es relación, interacción, relación dinámica.</b>
<b>1º cambio: en el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad.</b>	Para la NTE la causa del fracaso de muchas estrategias es la inadecuación de nuestros mapas mentales. Pues aunque hoy sabemos que la realidad es compleja, multidimensional y fluida, y a veces caótica, la mayoría de los operadores estratégicos piensa de forma dual, fragmentaria, unidimensional, estática, causal y lineal, ligada a lo cuantitativo y en términos confrontativos y antagónicos. El problema es que los líderes se han formado en el viejo paradigma <b>cartesiano - newtoniano</b> y quieren enfrentar el presente con una mente del siglo XVII, lo que no funciona, Trabajan sobre mapas equivocados. Para acercarse a la transformación estratégica se deben revisar visiones, paradigmas y mejores mapas.
<b>2</b>	<b>Estrategias: fenómeno biológico, respuestas homeostáticas con las que los seres vivos reaccionan a oportunidades y a peligros que los cambios de entornos les generan y así poder sobrevivir.</b>
<b>2º cambio: en el sujeto. Del actor racional al hombre relacional. Recuperación del ser Humano.</b>	En muchas disciplinas el hombre se ha sustituido por sus componentes. La literatura divulgada hasta el momento en escuelas y universidades también ha excluido al ser humano sustituyéndole por constructos y categorías reduccionistas, dotados de una racionalidad irreal. Para la NTE el ser humano es necesario y clave para que los modelos estratégicos aterricen, se encarnen y cobren otra forma más útil. Las estrategias son tomadas por auténticos seres humanos y no por seres artificiosos, y que son también seres humanos lo que pueden beneficiarse de dichas estrategias.

### **3 El sistema estratégico incorpora paulatinamente nuevas capacidades emergentes y haciendo más sofisticadas las respuestas.**

3º cambio: en la organización. De unidad de producción a nódulo de innovación y significación. La organización es el gran sujeto colectivo de la estrategia, el actor estratégico. ¿Cómo hacer buenas estrategias organizacionales, corporativas, si se trabaja pensando en las organizaciones con categorías inadecuadas o simplemente nefastas? Se debe tener una nueva concepción de la organización sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable. ¿Cómo lograr sinergia entre toda la organización? Potenciando la comunicación, ubicándola en un papel constituyente con la empresa, con los stakeholders, Generar espacios compartidos de sentido y vínculos estables en un mundo que fluye, mejorando la conectividad: la gran estrategia que debe guiar a la empresa.

### **4 El ser humano es el único ser vivo que toma en cuenta el futuro, que tiene la capacidad de elegir, transformar y aspirar a un "mejor vivir", esto incide en la forma de concebir estrategias.**

4º cambio: en el enfoque. De ciencia del conflicto a ciencia de la articulación. La idea del conflicto como duelo y del mercado como un campo de batalla está establecido en el lenguaje y al cultura. Las primeras teorías militares surgieron en contextos de guerra, las nuevas teorías científicas también tomaron como modelo la confrontación menos violenta: el póquer, Esto sentó las bases para que la literatura de los dos primeros tercios del siglo XX se refiriese a la estrategia como la ciencia del conflicto y al estrategia como un resolutor de conflictos. Frente a este enfoque conflictivo, la NTE propone otro dialogante mediante la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados, con un enfoque más comprensivo y dialogante. El nuevo enfoque remite a conductas articuladoras: escuchar, armonizar y reconducir a un mismo cauce posiciones que inicialmente se presentan como incompatibles. Esto aleja de la confrontación abierta y lleva a modelos estratégicos basados en la comunicación y el diálogo. Por ejemplo, la Comunicación Participativa de Alfonso Gumucio-Dagrón.

### **5 El objetivo es encontrar una configuración de una trama relacional más propicia para lograr las intenciones, propósitos y metas.**

5º cambio: en la matriz de estudio. De la economía a la comunicación. Este cambio afecta a la viabilidad de los cuatro anteriores. Y enfrenta las interrogantes: ¿Es posible llevarlos a la práctica? ¿Y si es posible, cómo hacerlo? Para la NTE si es posible, tomando en cuenta una reformulación de la estrategia como campo de conocimiento donde la NTE no se adapte a las exigencias del entorno sino que propugna una Estrategia que teorice sobre los aspectos immanentes pero que integre los entornos en sus aplicaciones, de forma que sea el operador estratégico el que haga los necesarios reajustes contextuales. Diseñar una teoría estratégica compleja, relacional que genere innovación y significación, y sea una ciencia de la oportunidad y de la articulación. Para ello, la NTE propone volcar todos los conocimientos que nos aportan las distintas disciplinas sobre el fenómeno estratégico en una matriz unitaria de estudio. El sistema unitario para estudiar la Estrategia que se adapta de mejor manera, tomando en cuenta el factor cualitativo humano, el intercambio entre personas y organizaciones, es la Comunicación pues ofrece una matriz social, relacional sin otras limitaciones que las humanas, ya que sirva para describir relaciones facticias, posibles, imaginadas, pensadas y deseadas. No solo las interacciones simbólicas sino otros espacios de hibridación y encuentro. La NTE propone a la Comunicación como matriz unitaria desde la cual repensar y reformular la Teoría General de la Estrategia.

### **6-7 No hay ruta segura para el éxito, domina la incertidumbre estructurada. Pero es necesario establecer estrategias articuladoras y cooperativas.**

6º cambio y 7º cambio: en el método y la metodología. Anteriormente se concibieron métodos de diseño de estrategias pensando que se podía conocer la realidad fragmentándola y asumiendo que el futuro era planificable y domesticable. Las nuevas herramientas derivadas de la NTE han sido concebidas para trabajar en un mundo fluido, complejo, caótico, multidimensional y en red. Estas herramientas proceden de la dinámica de sistemas no lineales, de las teorías de redes, de las neurociencias, la comunicación y la hermenéutica.

*Nota:* Tabla explicativa de los cambios resultantes de la Nueva Teoría Estratégica de la Comunicación de Rafael Alberto Pérez. Adaptado de Pérez, R., 2013, (101), 6 – 14.

Es así que la NTE se considera una herramienta importante para desarrollar estrategias y planes de acción dentro del contexto actual, en el que existe una fluidez muy compleja y donde lo importante es generar relaciones formando una red de vínculos y dejando la linealidad de la comunicación en el pasado. La fidelización de los clientes y consumidores de los productos Nestlé en la ciudad de Quito, necesita obligatoriamente poner al ser humano, en este caso a los distribuidores ponderados de los productos de la empresa, en el centro de las estrategias, cosa que la NTE logra de manera precisa, valorando los aspectos cualitativos, emocionales y articuladores, y generando una cultura única dentro de un grupo social. Por ello, la NTE es el eje transversal de este proyecto. Sin embargo, para que la NTE pueda cumplir sus objetivos dentro de una organización, es vital que se gestionen y articulen las comunicaciones a nivel táctico de manera integral, coherente y sinérgica. Se entienden a estas últimas como aquellas que resultan de una gestión estratégica de la comunicación y que cumplen funciones tácticas como las relaciones públicas, el marketing, las promociones, etc., y que se consideran instrumentos concretos que inciden en la fidelización de consumidores, logrando pasar de una satisfacción del cliente a generar lealtad, diferenciación y posicionamiento. Así, es indispensable una gestión integral de las herramientas y recursos que finalmente apunte a una comunicación unificada y coherente que relacione estrategias e integre la tecnología, organizando y potenciando los recursos humanos.

## **2.4 LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN.**

### **2.4.1 Origen y contexto.**

El contexto actual implica que se deben comprender a las sociedades modernas como entes hipercomunicados que se encuentran en constante movimiento donde los intercambios comunes de productos y valores materiales ya no son suficientes, lo esencial es generar experiencias en el usuario o cliente para obtener su lealtad y confianza. Es allí donde se construye la



empresa, donde evidencia su razón de ser y donde está siendo con sus públicos. (Scheinsohn, D., 2009). La gestión de estos procesos debe ser manejada estratégicamente desde el punto de vista de las Relaciones Públicas, RRPP, pues es en los públicos, sujetos de opinión poderosos, donde se vincula la empresa, nacen las interrelaciones y experiencias, donde se pone en común la comunicación para lograr una sincronía y conexión, valorando y apreciando la colaboración de los stakeholders.

Es importante tomar en cuenta que esta disciplina depende del contexto cultural y socioeconómico de cada sociedad, por lo que ha evolucionado de manera diferente en cada país de América, desarrollándose rápidamente y convirtiéndose en una actividad con características estratégicas para la creación de relaciones y el crecimiento del negocio. Así pues es válido establecer una relación cronológica entre las Relaciones Públicas y la Comunicación Estratégica. Hablar de esta última implica referirse al origen de las RRPP a finales del siglo XIX en los Estados Unidos de Norte América, cuando se establece el auge de los medios de comunicación de masas que encaminó la consolidación de la opinión pública que dejaba al descubierto cualquier hecho o situación. En aquella época, Ivy Lee, consejero de John D. Rockefeller y padre práctico de las RRPP, decía que “no se puede actuar a espaldas del público”, dejando en claro la importancia de éste para las empresas y su vinculación con los grupos de interés. (Marín D., Fernández, A., 2011)

#### **2.4.2 Definir la relación.**

Las relaciones públicas se pueden considerar como un el “arte” de persuadir y de seducir a un público a través de un objetivo manejado por una marca gracias a una estrategia. (Valdivia, B. Junio 2014, p. 6) Es decir, se establecen diálogos estratégicos, haciendo una evaluación de los actores implicados, identificando políticas y procedimientos de la empresa, planificando y ejecutando acciones que alcancen la aceptación de una organización;



gestionando atributos intangibles como la confianza, la reputación, los vínculos, la lealtad y la credibilidad que están muy por encima del producto o servicio mismo, sin dejar de lado lo fundamental: la gestión estratégica de los procesos comunicativos bidireccionales e interactivos en pos de relaciones de entendimiento con los públicos.

Por estos motivos Nestlé Ecuador busca reforzar su relación con sus clientes de distribución ponderada en la ciudad de Quito. Para ello su gestión se basa en un manejo transparente y honesto que le ha permitido la consolidación de una reputación corporativa firme y estable. La trayectoria de la multinacional se afianza en los programas de responsabilidad social que fundamentan sus Principios Corporativos que son paulatinamente socializados en distintos medios de información, de los cuales el más representativo es el Informe de Creación de Valor Compartido que se publica anualmente y que hace referencia a la actividad nacional en cuanto a responsabilidad empresarial.

Dentro de este proceso de comunicación, el diálogo es una herramienta indispensable, pues permite que las empresas transformen una actitud controladora en una más participativa, emocional y negociadora, lo que se refleja en el cambio de paradigma comunicacional. Por esta razón la NTE se desarrolla principalmente en el sistema de relaciones, y, alineándose al concepto de comunicación *estratégica*, las RRPP se vinculan cada vez más con la razón de ser de una organización, con sus objetivos y el alcance de resultados, retomando así los principios de este concepto.

Se puede hacer un parangón entre las relaciones públicas y el matrimonio tomando en cuenta que existen cuatro etapas que las definen según Beatriz Valdivia (2014, p. 6):

- El encantamiento: donde se debe seducir para conquistar al público de manera transparente y sincera.
- El noviazgo: brindar respuesta a las necesidades, dar soluciones sin esperar nada a cambio para crear confianza en el público.
- El compromiso o "*engagement*": donde se crea una relación duradera y leal.

- El mantenimiento: que se considera la etapa más complicada y de mayor esfuerzo en cuanto implica el cuidado de la relación y su perduración a través del tiempo.

Con esta analogía se evidencia el arduo trabajo que un relacionista público debe realizar con sus stakeholders, con miras a seducir, posicionar y generar la lealtad de marca desde ellos. Para lograrlo, se pueden utilizar diversas herramientas tanto físicas como virtuales, siempre y cuando se haga un análisis de cuáles son las que más se adaptan para alcanzar los objetivos planteados por la empresa. En el caso de Nestlé, y haciendo referencia al estudio de los públicos implicados en el plan de fidelización, las herramientas, tácticas y acciones que se utilizarán serán tanto físicas y tradicionales, como virtuales o digitales, alineándose al desarrollo tecnológico de la comunicación.

### **2.4.3 Adaptación de las Relaciones Públicas en el tiempo.**

En el siglo XXI, las RRPP no han quedado al margen de los avances tecnológicos. A pesar de ser una disciplina que se orienta hacia la comunicación tradicional de mensajes (sobre todo el cara a cara), la innovación y las nuevas tecnologías de la comunicación han obligado a que exista una adaptación hacia Internet y redes sociales pues la era digital es una nueva realidad donde se intentan conducir exitosamente los mensajes por canales que permiten democratizar la información y disminuir el control excesivo: las *Relaciones 2.0*. La presencia de los públicos en las redes sociales es cada vez mayor, pues han desarrollado conciencia de su importancia en la relación con la empresa. Nestlé S. A. tiene una amplia presencia internacional en las redes sociales y en la web, sin embargo, a nivel local todavía hay mucho por hacer. En general, su presencia se limita a página web y Fan Page en Facebook, su incursión en nuevas redes o aplicaciones sería de gran ayuda para el seguimiento y atención de sus clientes, logrando paulatinamente la fidelización y lealtad de los mismos. En este sentido, Dennis Wilcox se refiere a las RRPP de la siguiente manera:

“A diferencia del marketing y la publicidad, cuyas funciones se concentran en ventas, los ejecutivos de relaciones públicas son mejores a la hora de tratar con múltiples públicos y temas, que pueden afectar tanto la rentabilidad de la organización, como la supervivencia de la misma. Esto puede incluir quejas en sitios web de los consumidores, la demanda pública de mayor transparencia y responsabilidad corporativa y también la preocupación de la sociedad sobre el compromiso de una organización con la responsabilidad social y la sustentabilidad ambiental (...) En consecuencia, el mayor desafío para los ejecutivos de las relaciones públicas es formular estrategias en los medios digitales que sean comprensibles tanto para sus clientes como para sus empleados. Las redes sociales son ahora un punto central en el desarrollo y fortalecimiento de la marca”. (Wilcox, D., Diciembre 2011, p. 50)

En ese sentido, las Relaciones Públicas tienen que mantenerse actualizadas y enfocarse en su base que es trabajar con los públicos principales para alcanzar los objetivos organizacionales planteados en función de la verdad, la transparencia, la ética y la responsabilidad. Los medios sociales y las aplicaciones web se han convertido en canales de comunicación que no se pueden dejar de lado y que necesitan de un re-pensamiento de la relación entre la empresa y sus usuarios. Hoy, Internet es el aliado estratégico de las RRPP en cuanto a divulgación de información y reputación organizacional.

Son las Relaciones Públicas 2.0 donde se gestiona de manera *online* y ya no *offline*, donde se pueden priorizar y responder o no a estas comunicaciones. La importancia de innovar es primordial, así como el aprendizaje de la gestión de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, TIC, que reducen el nivel de incertidumbre en los públicos y que son de interés para los emisores de los mensajes. A este respecto, Silvina Moschini, CEO de The Social Media Agency de Argentina, comenta:

“Algunos sugieren que las compañías y los profesionales de relaciones públicas han sido lentos en adoptar el social media porque no han entendido muy bien su función y utilidad. Esta teoría puede asombrar a

muchos que consideran que social media es sobre la conversación directa y el compromiso, y sobre cómo influir en el público a través de contenidos y el diálogo. Después de todo, ¿no es ésta una función de las relaciones públicas? Cualesquiera que sean las razones, los resultados son los mismos: una oportunidad perdida para involucrar al público, para comunicarse directamente con ellos, y para promover su mensaje”. (Moschini, S., Marzo 2011, p. 14)

A pesar de esto se debe enfatizar en el hecho de que Internet y todas las herramientas que de allí derivan, son justamente herramientas de comunicación mas no estrategias. En este sentido, Paúl Capriotti (2013, p. 59) menciona: “Internet no es estratégico. Es solo un conjunto de “herramientas” de comunicación (muy potentes, eso sí)... y que yo sepa, una herramienta o instrumento de comunicación nunca ha sido considerada como estratégica”. Aquí es pertinente hacer una diferenciación entre *comunicar* y *técnicas de comunicación*. Según Hugo Moreno (2013, p. 99) “la primera concierne a un acto y estado humano; la segunda a condiciones materiales y de sistemas”. Es decir, las técnicas de comunicación hacen referencia a la función de transmitir y difundir la información a través de sistemas y medios materiales creados por el hombre con ese objetivo.

Sin embargo, estos mecanismos y las conexiones tecnológicas no garantizan que se esté comunicando, porque esos soportes técnicos son sólo las maneras de vincularse entre las personas, resolviendo problemas de espacio, tiempo y distancia física entre grupos sociales, pero finalmente, es el ser humano quien ejerce el acto de comunicar: acepta, rechaza o es indiferente a lo que la contraparte quiere y puede transmitirle. Los avances tecnológicos no tienen aún la capacidad de resolver la falta de entendimiento ni los sentimientos producidos en las personas, a diferencia de la comunicación que sí puede resolverlo: los públicos si son estratégicos.

Por consiguiente, y retomando a Wilcox (2011, p.52), se deben priorizar cinco estrategias para asegurar que tanto públicos internos como externos presten atención a los nuevos medios de comunicación digital:

1. Usar buenas prácticas, es decir, estar presentes en varios medios sociales digitales;
2. Incluir y comprometer a los empleados a través de blogs, chats, videos;
3. Disponer de una página web muy bien hecha y actualizada;
4. No descartar la presencia en dispositivos móviles; y,
5. Contratar a personas especialistas en la gestión de las relaciones *online*.

En resumidas cuentas, citando al uruguayo Juan Pablo Topilian (2011, p. 60), “las relaciones públicas toman un protagonismo inusitado como articulador de acciones de comunicación que permiten resaltar una nueva cultura de relación entre los individuos y la sociedad”, esto permite corroborar uno de los paradigmas del siglo XXI en cuanto al accionar del Dircom que desarrolla Joan Costa a lo largo de la Maestría en Comunicación Organizacional que es la Cultura de Servicio, y que se sustenta en la Era industrial, la economía de producción, la cultura material, y la sociedad consumista y acrítica.

Una vez que se han establecido los fundamentos de las relaciones públicas y su importancia dentro de la elaboración de un plan estratégico de fidelización para Nestlé S. A., se pueden exponer los beneficios que esta disciplina ofrece. En primer lugar, el posicionamiento directo e indirecto de la marca que perdura en el tiempo generando una trascendencia, credibilidad y reputación; segundo, el incremento de las ventas, la consolidación de proveedores y la generación de posibles inversiones; tercero, la socialización de información, conocer la orientación de los mercados y por ende estar preparados ante situaciones o fluctuaciones inesperadas; cuarto, el desarrollo de habilidades de liderazgo; y por último la fidelización y lealtad de clientes.

En conclusión, el desarrollo de una estrategia de relaciones públicas debe ser bien estudiado, con objetivos flexibles pero claros y apoyada por acciones que puedan ser medibles a través de indicadores. La estrategia debe ser “viva” es

decir que tenga la capacidad de cambiar y adaptarse al dinamismo del entorno, siendo inmediata (en lo posible) y constante con la misma intensidad en sus varias fases. Además es importante que se utilicen los recursos tecnológicos “*online*” con mucho cuidado y oportunamente pues estos pueden ser un arma de doble filo ya que permiten la visibilidad total de la marca restándole privacidad. A esto se suma el hecho de que los públicos están cada vez más y mejor informados por lo que nunca se los debe menospreciar, y más bien se deben ofrecer productos de calidad, transmitir los valores de la marca y dar soluciones sin esperar nada a cambio.

Para complementar las acciones que derivan de las relaciones públicas, es válido que el plan de fidelización que se pretende generar se apoye en otra disciplina como es el marketing relacional, pues allí se centra el esfuerzo de comprender al cliente motivándolo, reforzando vínculos, satisfaciendo necesidades y sobre todo haciendo un seguimiento de cada uno que permita mantener las relaciones establecidas: es el *Customer Relationship Management* (SCRM) del que se hablará a continuación.

## **2.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS A LA FIDELIZACIÓN.**

### **2.5.1 Marketing centrado en el cliente: CRM.**

El entorno dinámico y los mercados que en él se desarrollan cambian la manera de hacer frente a los consumidores, obligando a las industrias, como la alimenticia a la que pertenece Nestlé Ecuador S. A., a modificar la forma de hacer negocio. Las empresas formulan nuevas estrategias de comunicación, y la tecnología cambia el proceso de compra tradicional. Frente a ello, la comunicación adopta técnicas para mantener y solidificar las relaciones con sus clientes. La comunicación se usa en todas las fase de este proceso, desde la parte de logística y distribución, hasta llegar al marketing, donde la empresa se relaciona más con la comunidad favoreciendo al negocio.

La administración de la relación con los clientes de una empresa o de una institución se conoce dentro de la comunicación de marketing como el *Customer Relationship Management* o CRM desarrollado por Don Peppers y Martha Rogers en los años 90. Se lo considera, según el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2011), TEC de Monterrey, como “una estrategia de negocio cuyo objetivo principal es cambiar la forma en la que las empresas ven a sus clientes, la forma en que se relacionan con ellos y la forma de organizarse internamente para incrementar su lealtad hacia la organización”.

Esta es una estrategia de fidelización de clientes bastante utilizada en el medio empresarial que se enfrenta a cambios constantes donde los actores principales son los clientes, quienes son cada vez más exigentes en la demanda de productos de calidad y de servicio, pues las opciones de ofertas son también mayores y variadas. El cliente necesita un servicio proactivo, un servicio personalizado por parte de la organización, y sentirse importante.

En este sentido, el CRM ayuda en el análisis de los comportamientos de compra de los clientes pertenecientes a la base de datos, en la identificación de sus preferencias, generando programas de lealtad y retención, construyendo relaciones a largo plazo, estableciendo mayor contacto y maximizando la información del cliente. La clave es la explotación de los datos que condicionan el éxito de la retención masiva y fidelización de consumidores. Es decir, el CRM genera fidelización gracias a que posibilita a la empresa:

- concentrar su atención en el cliente,
- identificar su importancia,
- retenerlo, evitando que vaya donde la competencia,
- integrar al cliente, atender y responder a sus necesidades y expectativas,
- fortalecer los canales de comunicación externos,
- producir y aplicar conocimiento durante las interacciones con las audiencias.

Tabla 8. Enfoque centrado en el cliente.

Del enfoque del producto al enfoque centrado en el cliente.	
Centrado en el producto	Centrado en el cliente
Vender un producto a muchos clientes	Vender muchos productos a un cliente
Diferenciar productos	<b>Diferenciar clientes</b>
Adquirir un flujo constante de nuevos clientes	Adquirir un flujo constante de nuevos negocios a partir de clientes actuales
Centrarse en características de productos	Centrarse en el valor del cliente
Interacción discontinua con el cliente	<b>Interacción continua</b> con el cliente
Investigación del cliente	Participación del cliente
Colaboración física con proveedores	Colaboración del conocimiento con proveedores
Centrarse a corto plazo	Centrarse a <b>largo plazo</b>
Economía de escala	Economía de alcance

*Nota:* Evolución del enfoque del marketing. Adaptado de Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad virtual, 2011, (MK152-CRM), 6.

En la tabla 8 se resumen los aspectos más importantes que han generado el cambio de paradigma de las estrategias de comunicación de marketing, originalmente centradas en el producto y que ahora priorizan y enfatizan en el cliente o consumidor, lo que para Nestlé Ecuador S. A. es fundamental en su afán de fidelizar clientes. Los beneficios en la utilización de programas de CRM son claros y efectivos pues reducen el costo de las transacciones con las audiencias, la tasa de deserción de públicos disminuye, los ciclos de procesamiento de pedidos son más rápidos (este es un beneficio directo para Nestlé Ecuador S. A.), la satisfacción de clientes es cada vez mayor, se generan recomendaciones de un cliente a otro, se conoce mejor a los consumidores y las mejoras rápidas se evidencian inmediatamente. El aspecto fundamental a rescatar es que esta estrategia de negocio favorece en la

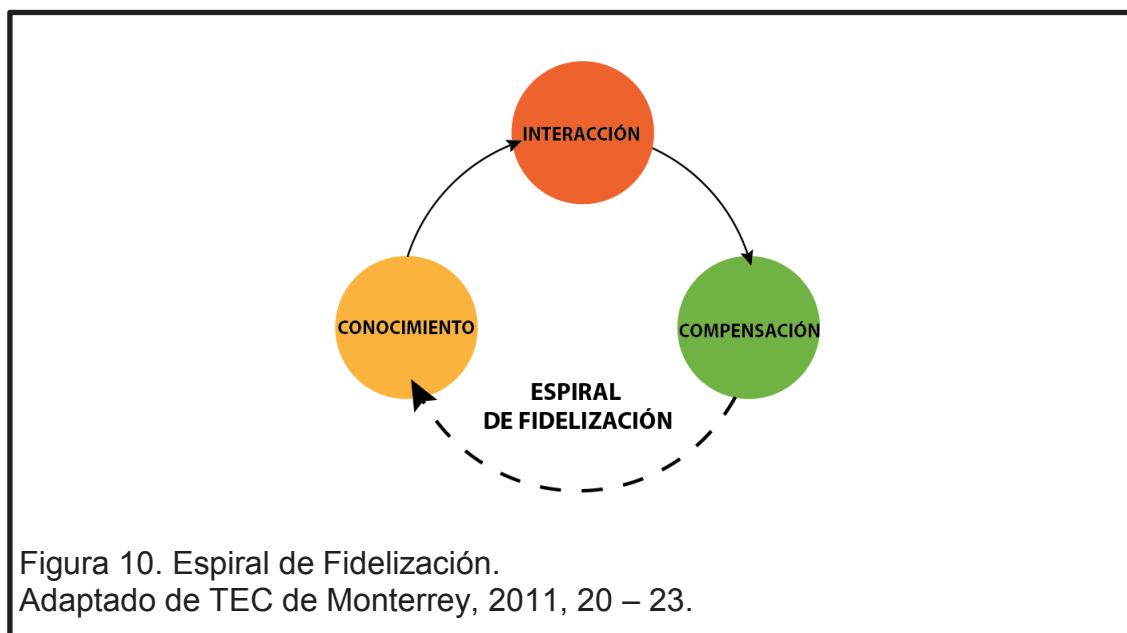


rentabilidad de la empresa mediante la relación con el cliente logrando que esta sea su principal ventaja competitiva. (TEC de Monterrey, 2011, p. 7)

### 2.5.2 Aportes del CRM.

Es importante entender que la fidelización es el resultado de un proceso que genera la empresa mediante estrategias y acciones hacia el cliente. El marketing relacional y la fidelización tienen como objetivo común establecer relaciones fuertes y duraderas en beneficio mutuo: satisfacción del cliente y rentabilidad de la empresa. Se utilizan herramientas que proporcionan al público información clara, precisa y actualizada como: conferencias, seminarios, comunicaciones escritas, folletos, revistas, trípticos, videos, etc.

El mencionado CRM permite que la información y la socialización de ella sean interactivas, obteniendo un canal de comunicación más eficiente y capaz de proporcionar a Nestlé S. A. datos relevantes de los distribuidores ponderados, que ayuden a generar mayor lealtad. Además, esta estrategia es el vínculo entre las relaciones públicas y el marketing en sí, donde lo básico es la individualización de cada cliente; y se define en tres aspectos importantes resumidos en la figura 10, que muestra de manera simple y concisa que la fidelización es un proceso cíclico constante.



1. Conocimiento o manejo de datos: saber quién es el cliente y cómo es, almacenar, organizar y analizar datos.
2. Interacción y establecimiento de programas: diálogo de todas las maneras posibles logrando participación, formación y convivencia con el cliente, una vez identificadas las audiencias, sus deseos y necesidades.
3. Compensación y retroalimentación: seguimiento de las preferencias y comportamientos habituales de los clientes para llegar a una relación a largo plazo donde se incluyen beneficios, privilegios y recompensas.

### **2.5.3 Creación de vínculos: Marketing directo.**

Dentro de la comunicación de marketing se desarrollan otras tácticas como el marketing directo que con sus acciones basadas en la segmentación profunda del mercado y soportada por una marca de prestigio como es Nestlé Ecuador S. A., aseguran el éxito de la fidelización y retención de clientes (en este caso se tomará en cuenta solamente a los distribuidores ponderados de Nestlé en la ciudad de Quito). El marketing directo integra herramientas como la publicidad, el telemarketing, las promociones, el correo electrónico, y se vale de estrategias como las relaciones públicas apoyadas en las nuevas tecnologías de la información y comunicación para llegar a los públicos objetivos. Actualmente, gracias al desarrollo de las TIC y a los teléfonos inteligentes o *smatphones* en los cuales Internet está incorporado y las respuestas se pueden dar en tiempo real, la captación y fidelización de clientes es mucho más rápida y efectiva. El desarrollo de aplicaciones, el correo electrónico que llega de manera inmediata y los mensajes de texto son elementos esenciales dentro de un plan de comunicación para fidelizar clientes pues posibilitan ofrecer un trato personalizado adaptado a necesidades puntuales. La relación interactiva que se establece permite un mejor servicio, la repetición de compras y visitas, la difusión pública y la recomendación de la empresa entre los contactos del cliente. Además gracias a Internet se pueden conocer los nombres, las áreas de interés, los gustos, etc., y de esta manera establecer estrategias efectivas.

A manera de conclusión, se puede decir que el tiempo en el que vivimos implica que el comportamiento de la empresa, Nestlé Ecuador S. A, se adapte a los constantes cambios de comportamiento en sus clientes. Para ello es importante que exista un seguimiento continuo a los públicos implicados. En este caso de estudio, la manera más adecuada para hacerlo es utilizando la comunicación con los enfoques mencionados en los párrafos anteriores: comunicación estratégica tomando en cuenta la línea base del negocio, las relaciones públicas y el marketing relacional. Es así que la comunicación masiva legitima los vínculos y refuerza los mensajes creando una relación y fortaleciéndola con los actores implicados, es decir los distribuidores ponderados de Nestlé Ecuador S. A. en la ciudad de Quito, articulando permanentemente las relaciones interpersonales a través de medios masivos y digitales.

La comunicación tiene que ver en la generación de valor del producto pues “una buena propuesta de valor es una historia, una trama que debe tener sentido para todos los actores involucrados en ella”. (Magreta, 2002, p. 42) Y “lo que la organización define como producto implica una promesa, un conjunto de actores involucrados y una modalidad de participación y relación entre los actores”. (Manucci, 2005, p. 68). Finalmente, resulta obvio que un plan de comunicación para fidelizar debe estructurarse en dos dimensiones: la *offline* de medios tradicionales, y la *online* apoyada en las TIC. Internet fomenta la comunicación dialógica, es decir bidireccional, simétrica y transparente para participar en la generación de conocimientos que faciliten ampliar y mejorar la estructura social y organizacional. Manucci se refiere a la innovación de las TIC como la llave en las comunicaciones de marketing para descifrar situaciones de toma de decisiones y generar significados para estas situaciones: “*Comunicar para las circunstancias, no para los productos.*” (Manucci, 2005, p. 68)

### **3 CAPÍTULO III: EL ESCENARIO DE ACCIÓN**

#### **3.1 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente capítulo del trabajo de titulación es el diagnóstico del escenario en el que se desarrolla la problemática de la investigación. En un primer momento se desarrollaron encuestas a los clientes de distribución ponderada con el fin de obtener información relevante acerca de sus necesidades y expectativas frente a la Empresa. En un segundo momento se realizaron entrevistas a diferentes expertos en las áreas de marketing, ventas, relaciones públicas y comunicación para obtener datos que aporten a la elaboración del plan estratégico de comunicación. La información obtenida fue utilizada para la estructuración y desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación para fidelizar a los clientes de Nestlé.

#### **3.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.**

En el proceso de investigación se utilizaron como ejes transversales la observación de las diferentes situaciones, el diálogo con personas pertinentes y la documentación de la información necesaria que ayuden a la investigación, en el marco de un enfoque mixto. Esto con el fin de desarrollar un estudio completo de la situación que permita establecer un plan de comunicación para la fidelización de los clientes de “distribución ponderada” de Nestlé Ecuador S. A. en Quito.

##### **3.2.1 Enfoque.**

El enfoque utilizado a lo largo de la investigación fue el enfoque mixto, es decir, de aspectos cuantitativo y cualitativo, lo que permitió tener una perspectiva más amplia y una visión más completa del estudio.

Se realizó un proceso de recolección de datos, los cuales fueron analizados y vinculados directamente al cumplimiento del objetivo de esta investigación.

Se elaboraron encuestas para aplicarlas a la muestra de la población en cuestión, es decir, a los clientes de alta prioridad de Nestlé Ecuador S. A. en Quito, para cuantificar las respuestas y dar un diagnóstico de lo que ellos necesitan y esperan respecto a la Empresa.

Además se efectuaron entrevistas a especialistas de áreas de marketing y comunicación de la Empresa, para tener una aproximación más realista de lo que está en capacidad de ofrecer a estos clientes. De igual modo, se entrevistaron expertos de las mismas áreas, quienes aportaron positivamente al desarrollo del proyecto, gracias a su enfoque profesional.

Todas estas herramientas fueron básicas para la investigación, y los resultados obtenidos constituyen un soporte imprescindible para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación para la fidelización de estos clientes.

### **3.2.2 Alcance.**

A lo largo del estudio se trabajó con un alcance exploratorio descriptivo. Por un lado, el aspecto exploratorio permitió la recopilación de datos pertinentes y necesarios para determinar los aspectos que resultasen útiles para lograr fidelizar y retener clientes de distribución ponderada. Y, por el otro lado, la condición descriptiva del alcance ayudó a presentar la situación de la Empresa y del público con el fin de esclarecer las medidas que se deben tomar para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación que cumpla con el objetivo planteado en el proyecto.

### 3.3 ESQUEMA DEL PLAN.

Tabla 9. Esquema del Plan de Comunicación Estratégica para fidelización.

Plan	Definición	Elementos Importantes	Definición
Plan Estratégico de comunicación para la fidelización de clientes ponderados de Nestlé en Quito.	Se considera al plan estratégico de comunicación como una herramienta que le permite al Dircom gestionar los vínculos, estrategias, actividades, acciones e indicadores con los diferentes públicos. Todo esto a fin de cumplir con los objetivos propuestos en dicho plan y tomando en cuenta el eje de desarrollo del negocio.  Nestlé Ecuador S. A. es una multinacional dedicada a la producción y comercialización de alimentos y bebidas para distintos públicos, por lo que la fidelización de clientes es de suma importancia para el buen funcionamiento del negocio.	Clientes de distribución ponderada.	Los clientes de distribución ponderada de Nestlé Ecuador S. A. constituyen el objeto de estudio pues representan a un sector de gran importancia para la actividad económica de la empresa.
		Nueva Teoría Esdratégica de la Comunicación.	La Nueva Teoría Esdratégica de la Comunicación, NTE, plantea que la comunicación de una empresa debe estar alineada estrictamente al eje principal del negocio para lograr integrar todos los stakeholders y que los mensajes sean elaborados, transmitidos y entendidos adecuadamente.
		Relaciones Públicas.	Las Relaciones públicas entendidas desde el punto de vista de la comunicación ayudan a generar, establecer, y afianzar los vínculos que tiene una empresa con sus públicos objetivos. Gracias a ellas es posible establecer lazos de lealtad y fidelidad entre los actores involucrados y la empresa.
		Marketing Relacional.	Dentro de la comunicación de marketing existen varias estrategias utilizadas para conseguir objetivos específicos como es la fidelización de clientes. El marketing relacional utiliza varias herramientas para lograrlo a través del trato y servicio personalizado, así como el establecimiento de programas 100% personalizados.
		Tecnologías de la Información y comunicación TIC.	El desarrollo y evolución de las TIC permiten a la comunicación desenvolverse de manera efectiva y eficaz en nuevos ámbitos logrando suplir muchas necesidades de consumidores y llegando de manera óptima a ellos en todo momento y a cualquier hora. Por ello, las TICs son herramientas indispensables en cualquier plan estratégico de comunicación.

### 3.4 ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS.

#### 3.4.1 Población.

La población que se tomó en cuenta para esta investigación está compuesta por los clientes de “distribución ponderada” de los productos Nestlé situados en las zonas norte, centro y sur de la ciudad de Quito.

Según la base de datos de Global Business Solutions (GBS, 2013) empresa que realiza las mediciones de campo para Nestlé Ecuador S.A., y actualizada al 7 de agosto de 2013, el número de clientes de “distribución ponderada” en la ciudad de Quito es 1053.

### 3.4.2 Cálculo de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra de la población se utilizó la fórmula probabilística para población homogénea.

(Ecuación 1)

**Fórmula:**

$$n = \frac{N}{\varepsilon^2 (N - 1) + 1}$$

Donde **N** es la población

$\varepsilon^2$  es el error al cuadrado, 5% en este caso

1053

$$n = \frac{1053}{0,0025 (1053 - 1) + 1} = 290,08$$

Es decir que para la investigación se realizaron **290** encuestas.

## 3.5 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

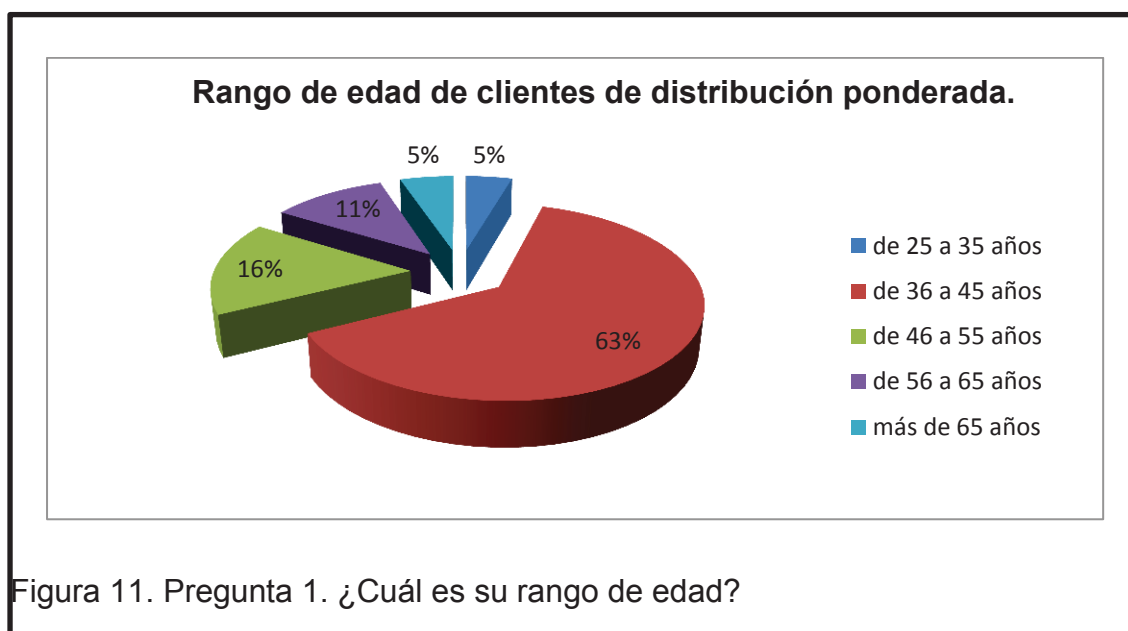
### 3.5.1 Encuestas

Las encuestas se estructuraron con base en un formato cerrado y se aplicaron a la muestra de la población de clientes de “distribución ponderada” de Nestlé en la ciudad de Quito, entre el mes de julio 2014 y septiembre 2014, a fin de tener una aproximación de sus opiniones, necesidades y deseos, que se pudieran considerar para la elaboración del Plan de Fidelización de los mismos. El error con el cual se trabajó es del 5% tomando en cuenta la fórmula probabilística de la población homogénea detallada en el punto 3.4.2. El total de encuestas realizadas fue de 290.

El formato de la encuesta se encuentra disponible en el **ANEXO 1** de este trabajo de titulación.

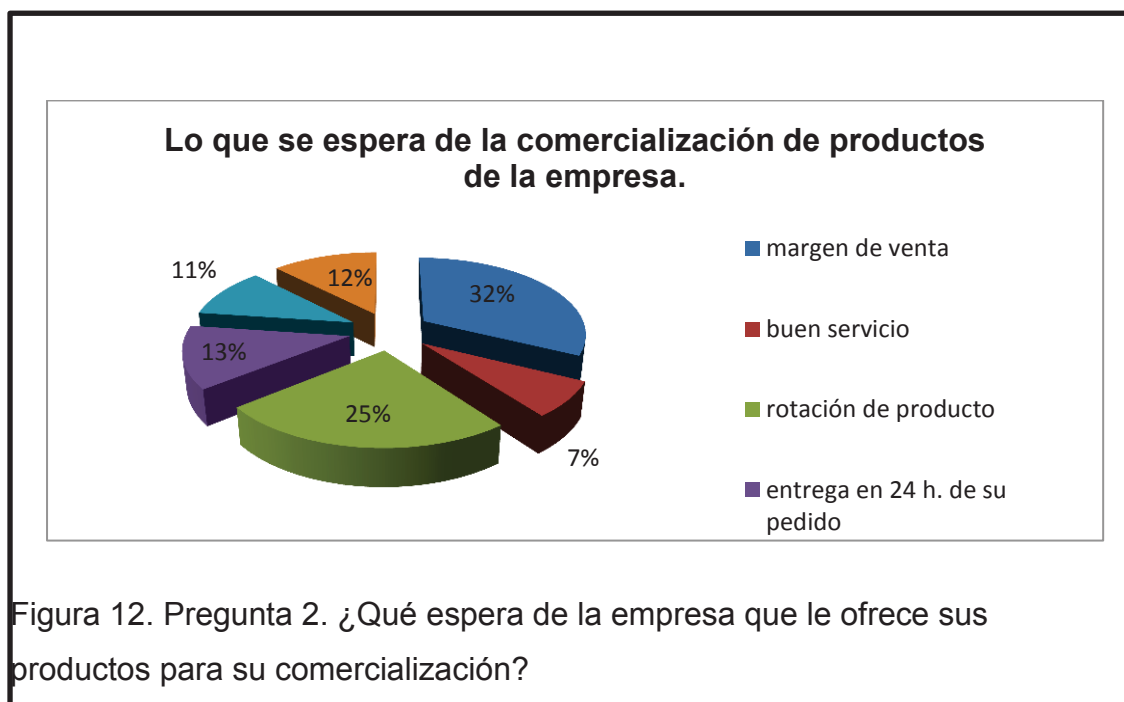
A continuación se presentan las preguntas de la encuesta con su respectivo análisis gráfico. Se han utilizado gráficos circulares como recurso estadístico para representar porcentajes y proporciones, y para hacer comparaciones de valores.

### Encuesta para Clientes de Distribución Ponderada.

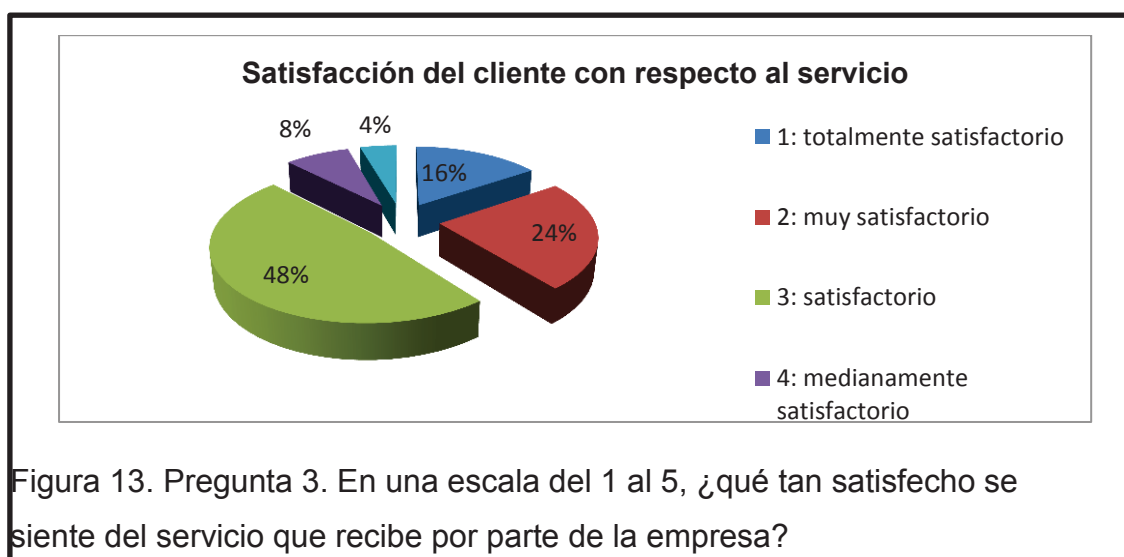


El 63% de los clientes de distribución ponderada encuestados son personas con una edad situada entre 36 y 45 años, lo que deja saber que son personas maduras, capaces de adaptarse al entorno competitivo y con una visión clara del contexto. Esto representa una ventaja en cuanto a tecnología pues este grupo de personas, debido a su apertura, son aptas para capacitar y receptivas a nuevos conocimientos.

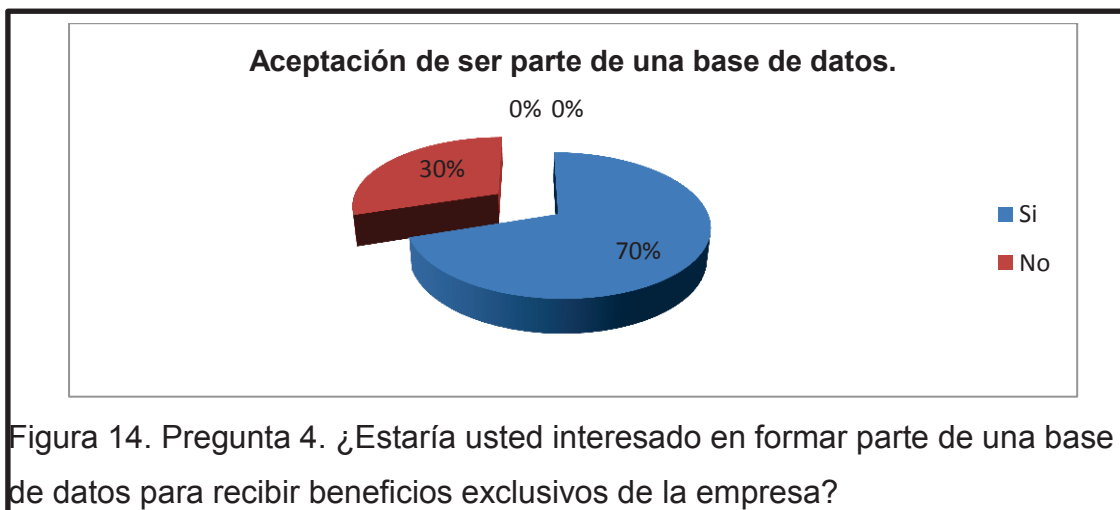




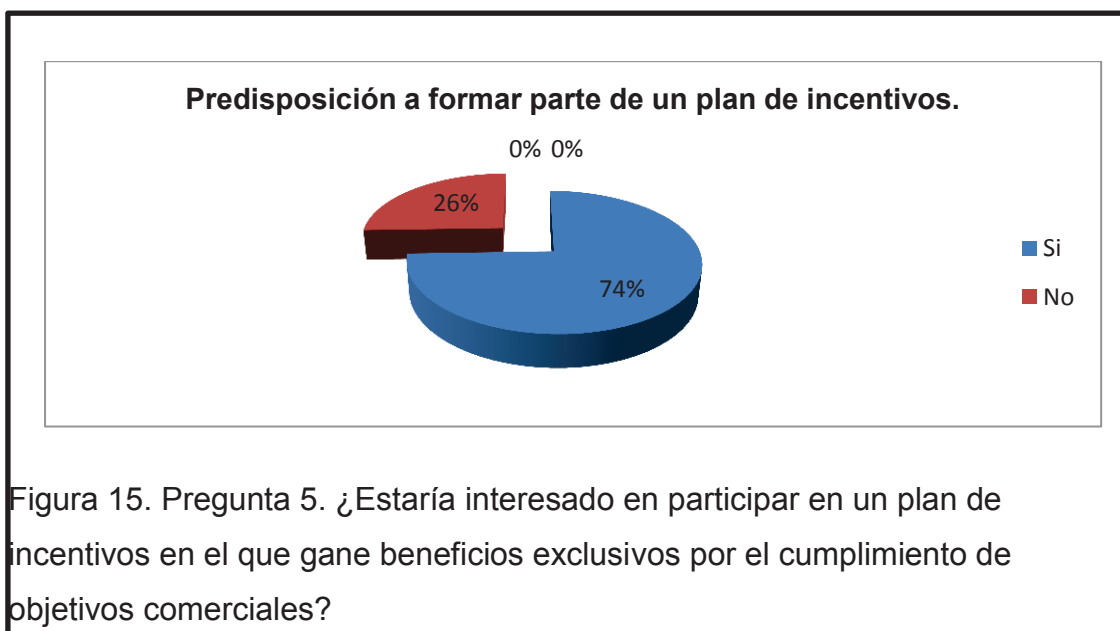
Según la encuesta realizada, el 32% de los clientes esperan que la comercialización de los productos de la empresa les genere un margen, es decir, que esto les retribuya económicamente para aumentar su rentabilidad. Otro elemento importante es la rotación del producto, pues al existir mayor rotación las ventas aumentan, por ende, el margen también. La importancia de las condiciones relacionadas al producto tales como, rápida entrega de pedidos, retiro de producto caducado y percheo del mismo son equivalentes (12% en promedio), no así el buen servicio, con solo el 7% de preferencia.



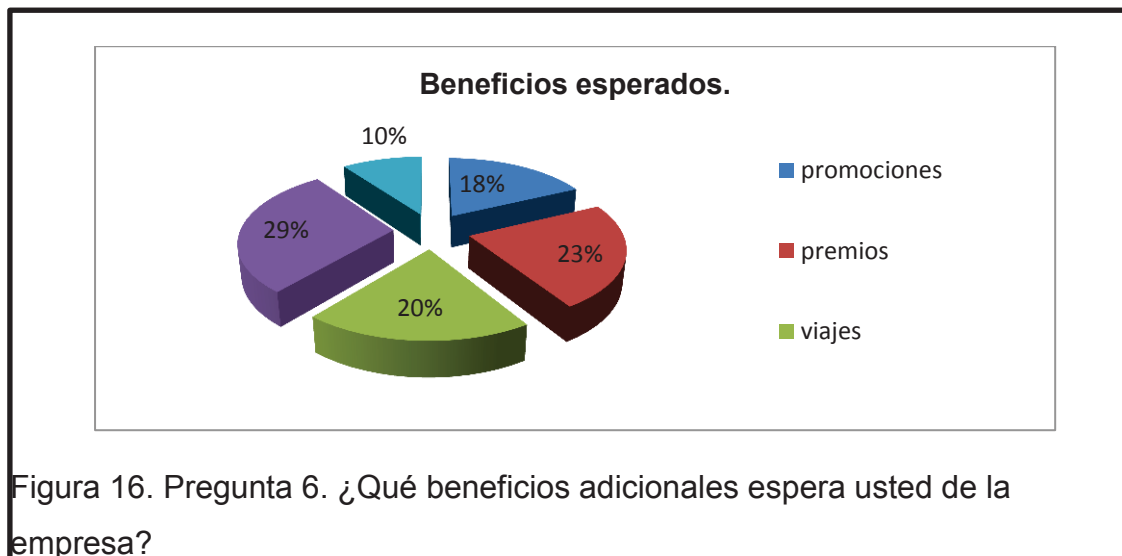
El servicio que presta la empresa a sus clientes de distribución ponderada es satisfactorio para el 48% de los encuestados. Un menor porcentaje, 12%, están medianamente o poco satisfechos. Por lo contrario, un 40% tiene una mejor percepción del servicio prestado que la mayoría.



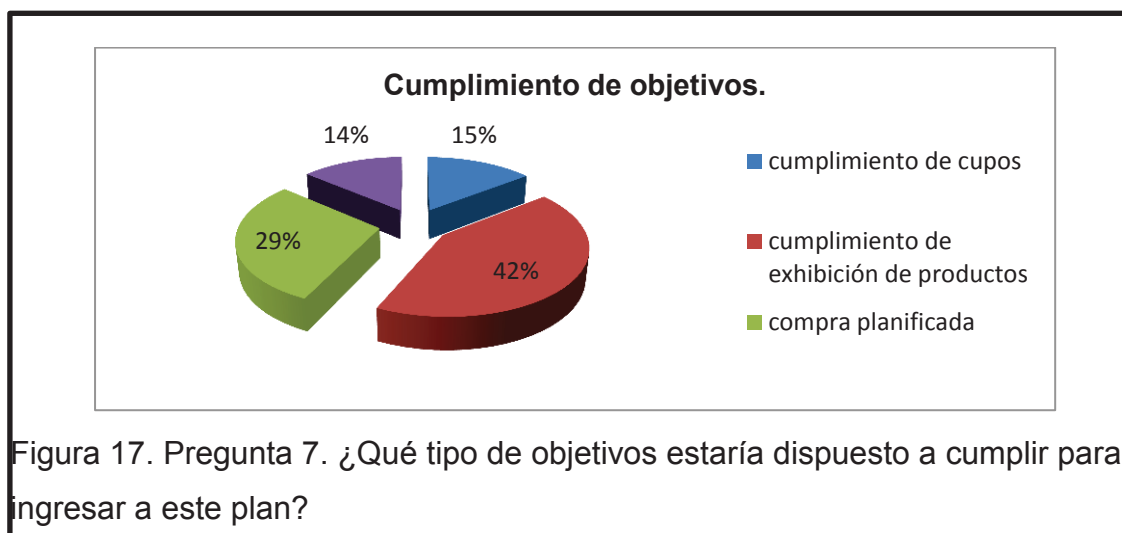
El 70% de los encuestados sí estaría dispuesto a formar parte de una base de datos que sería de gran utilidad para la empresa para conseguir parte de sus objetivos de fidelización. Este dato es de gran importancia debido a la apertura y disponibilidad de los clientes.



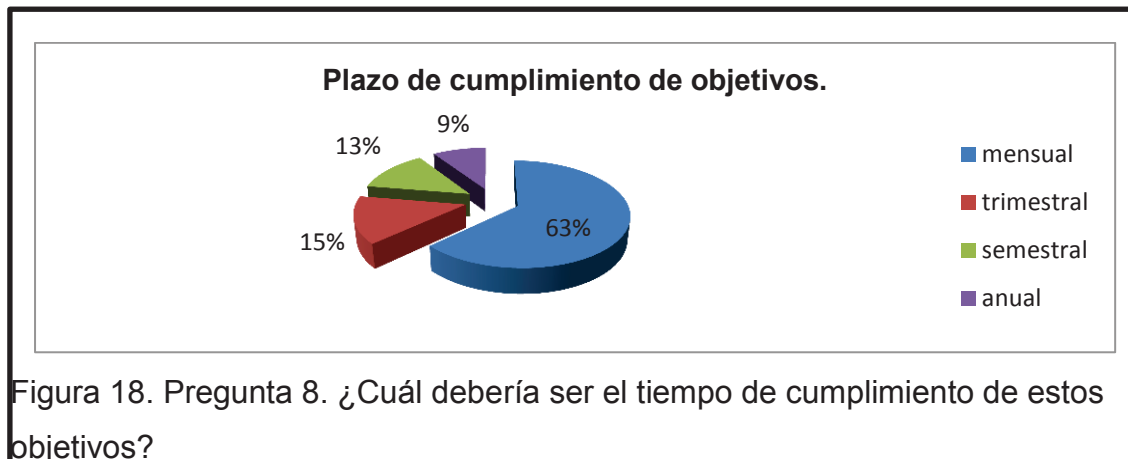
Según la encuesta realizada, existe una gran predisposición de los clientes de distribución ponderada para formar parte de un plan de incentivos (74% de aceptación). Esto da apertura a establecer un plan de fidelización para este grupo objetivo.



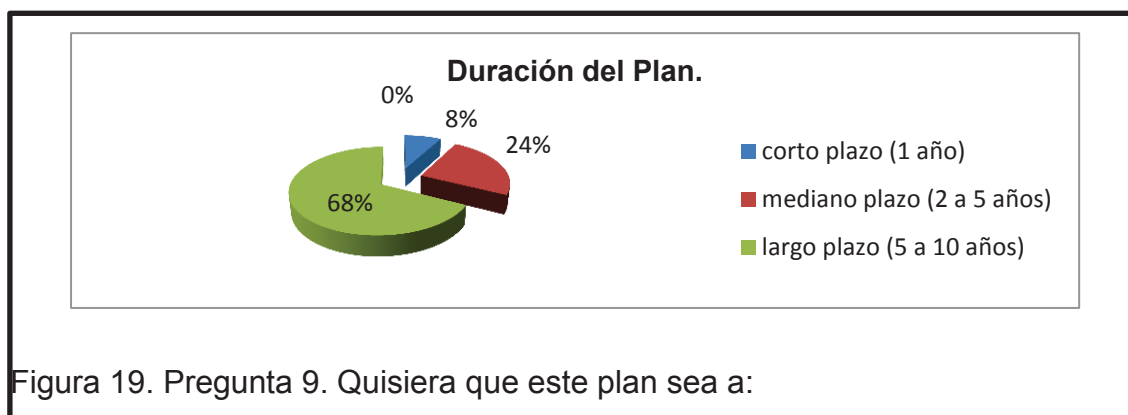
Cada uno de los clientes encuestados espera beneficios significativos por parte de la empresa. El 29% espera tener producto gratis, el 23% espera obtener premios, el 20% quisiera viajes y el 18% promociones. En general, se observa que el interés es similar en este tipo de beneficios. Sin embargo, el ser punto de canje de premios no es de mucho interés para los clientes, pues solo el 10% lo ve como beneficio. Esto indica que el beneficio tangible es más valorado por el cliente de distribución ponderada en Quito.



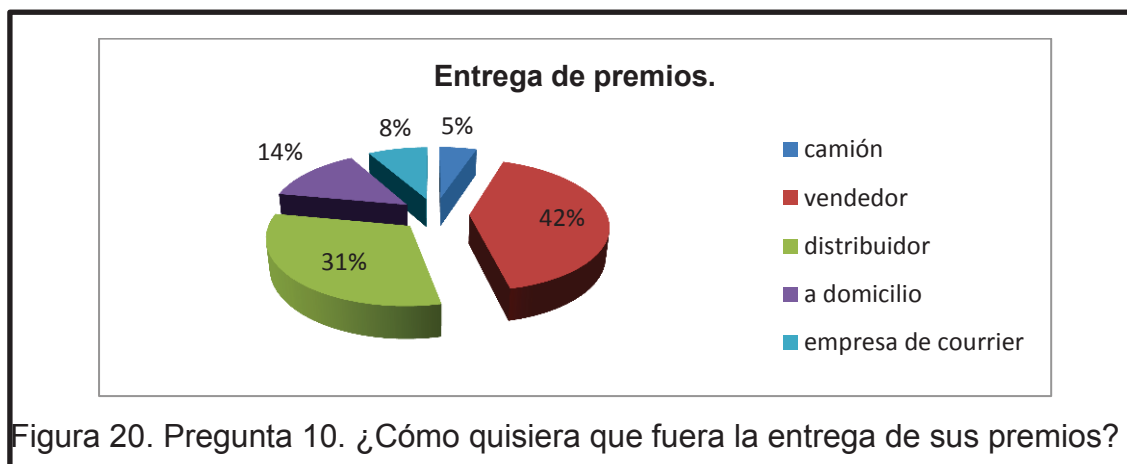
Para ingresar a este plan de fidelización, la mayoría de los clientes encuestados con un 42%, estarían dispuestos a cumplir con la exhibición de productos pedida por la empresa. El 29% cumpliría con la compra planificada, es decir con el monto de compra destinado a ser cancelado semanalmente. Los pagos puntuales y el cumplimiento de cupos mensuales son objetivos más difíciles de cumplir para los clientes. Esto deja ver que el tema económico podría representar una barrera de ingreso al plan.



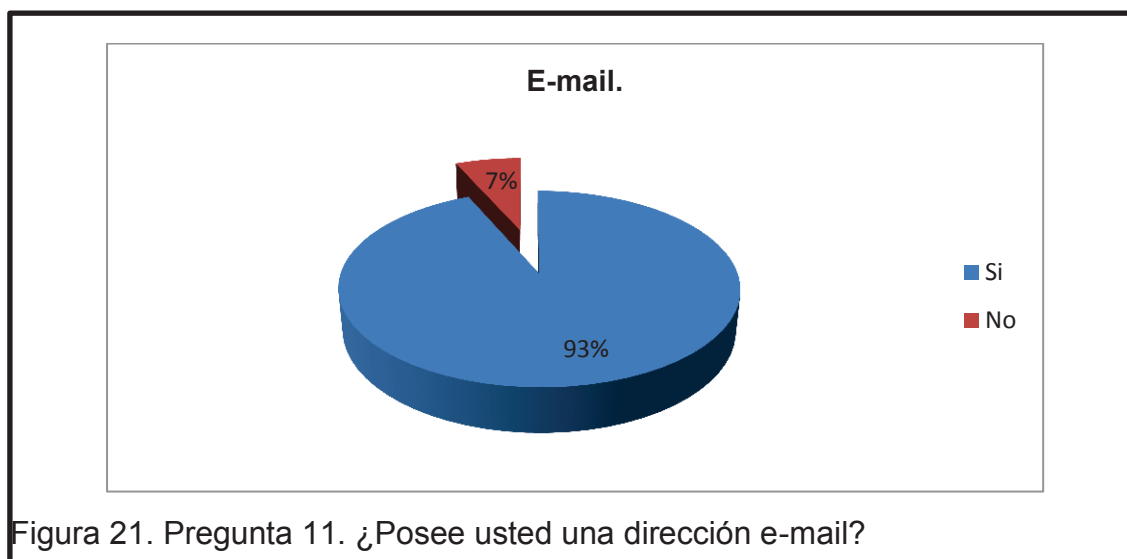
El 63% de los clientes de distribución ponderada quisiera poder cumplir con los objetivos de manera mensual para ganar más premios, sin embargo en la práctica esto resulta complicado debido a las dificultades de pago que se suelen encontrar. El cumplimiento trimestral y semestral es de menor interés pero más real a nivel objetivo. Un cumplimiento anual es de menor interés tanto para la empresa como para el cliente.



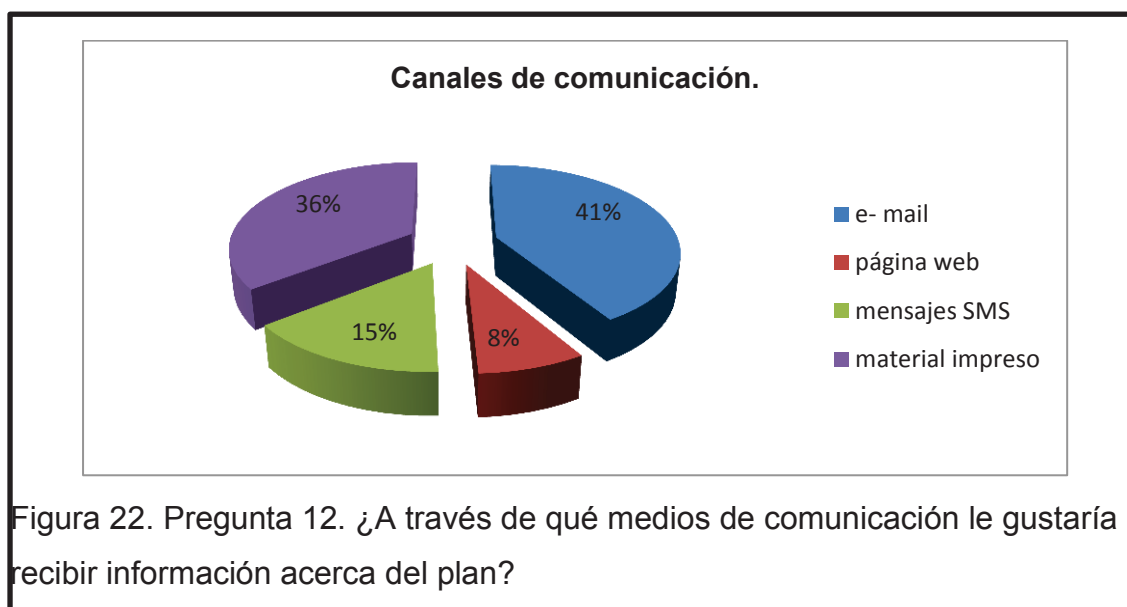
Es evidente que la gran mayoría de los clientes encuestados prefiere que el plan sea de larga duración para poder acceder a los diferentes beneficios. Un plan a corto plazo no resulta interesante pues el tiempo de ejecución y medición es muy corto. Por otro lado, un plan a mediano plazo resulta más viable a nivel empresarial ya que las estrategias y las mediciones de las mismas pueden arrojar datos más reales e interesantes.



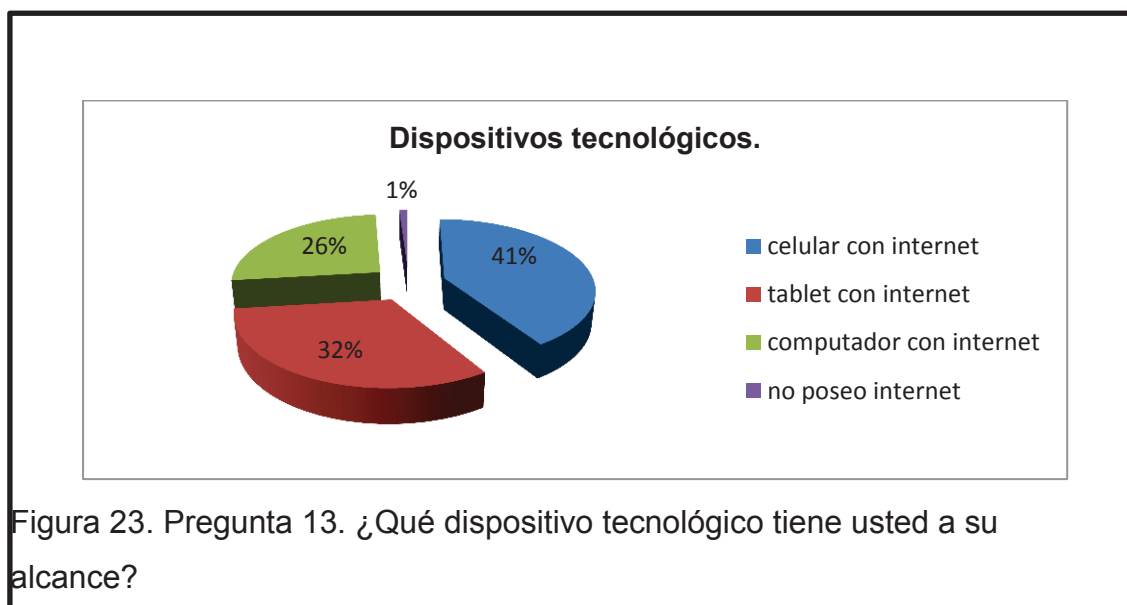
El 42% de los encuestados preferiría que sus premios fueran entregados por el vendedor de la empresa y el 31% por los distribuidores autorizados. Esto deja ver que el trato personalizado garantiza al cliente mayor confianza y credibilidad desde la empresa pues es su manera de mostrarse. Las entregas no personalizadas no son del agrado de los clientes.



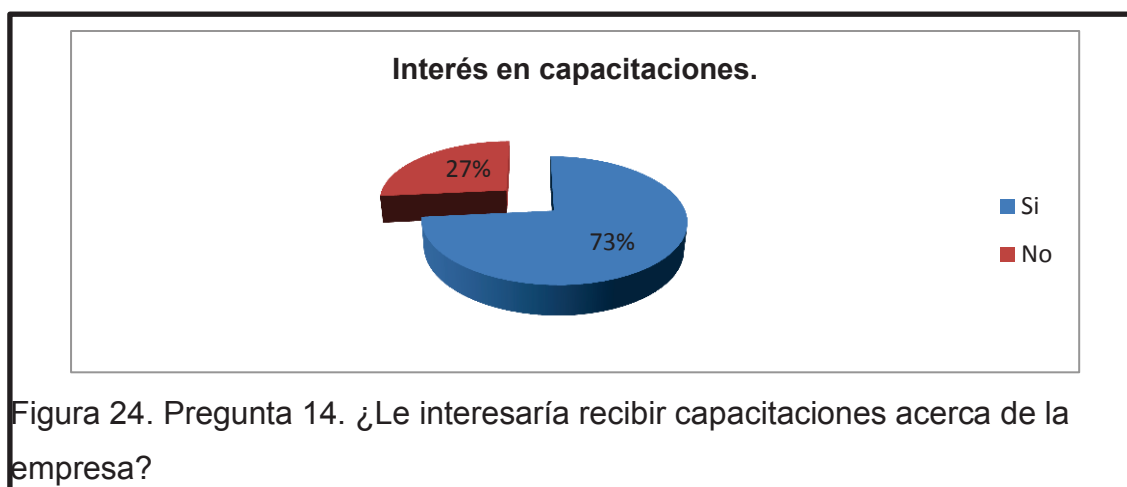
Resulta bastante evidente que una amplia mayoría, 93%, de los encuestados poseen una dirección de correo electrónico. Esto se puede entender como un precedente para tomar en cuenta los medios digitales para la socialización de información y contenidos de importancia. Solo un 7% del total de encuestados no tiene dirección e-mail, lo que es un porcentaje muy reducido al que se puede llegar de distintas maneras.



Los canales de comunicación de preferencia de los clientes de distribución ponderada para recibir información acerca del plan de fidelización son el e-mail y los medios impresos. Esto resulta de gran importancia ya que son los canales tradicionales, por lo que la empresa estaría en total capacidad de cumplir con ello. Canales alternativos como la página web y los mensajes vía telefónica no resultan interesantes para este público.

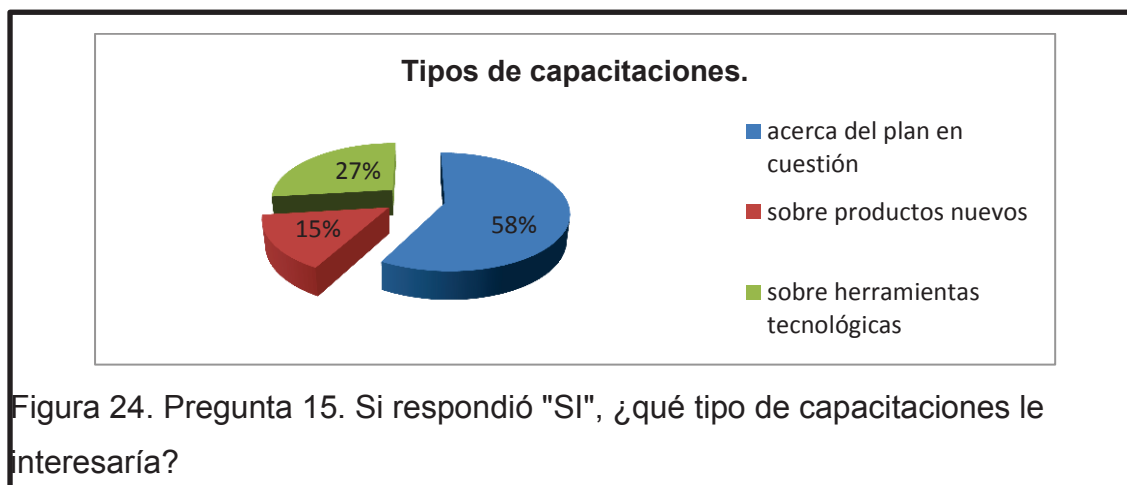


Solamente un 1% de los encuestados no tiene acceso a internet, lo que resulta muy interesante pues se pueden elaborar y gestionar estrategias de comunicación a través de las nuevas tecnologías de la información, concretamente en internet. Cada uno de los clientes posee al menos un dispositivo con internet, lo que da a pensar que todos se han familiarizado con las nuevas herramientas de comunicación. Esto representa un plus para la empresa.



Un 73% de los clientes de distribución ponderada encuestados en la ciudad de Quito quisieran recibir capacitaciones acerca de la empresa, lo que demuestra su interés por la compañía. Esto es bastante satisfactorio e importante ya que

es también una manera de medir el funcionamiento de las estrategias establecidas en cuanto a fidelización de clientes.



Los resultados de esta pregunta dejan ver que existe un marcado interés acerca del plan en cuestión, pues el 58% de los encuestados quisiera tener capacitaciones acerca del tema. La tendencia a las nuevas tecnologías también se puede percibir, pues un 27% de los clientes presenta interés por capacitaciones en esta alternativa. Es entendible que el interés sobre productos nuevos sea bajo pues las informaciones al respecto se socializan a nivel masivo en distintos medios.

### Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a expertos en temas de comunicación y relaciones públicas para ahondar en la visión estratégica comunicacional con el propósito de develar las herramientas más adecuadas para estructurar el plan de comunicación. Así mismo, se desarrollaron entrevistas a los encargados de las áreas de ventas y marketing de la Empresa, para conocer sus aspiraciones y expectativas ante este proyecto, y de esta manera analizar la visión de Nestlé frente a la comunicación.

La sistematización de cada una de las entrevistas se encuentra detallada en el **ANEXO 2**.



**Entrevista 1.**

- **Tema:** Clientes de distribución ponderada
- **Entrevistado:** Luis Antonio Larrea
- **Cargo:** Channel and Costumer Sales Development , CCSD
- **Lugar:** Nestlé Ecuador S. A.
- **Fecha:** Quito, 8 de julio 2014

**Entrevista 2.**

- **Tema:** Marketing relacional
- **Entrevistado:** Jorge Peñaherrera
- **Cargo:** Marketing manager
- **Lugar:** Nestlé Ecuador S. A.
- **Fecha:** Quito, 10 de julio 2014

**Entrevista 3.**

- **Tema:** Comunicación y las nuevas tecnologías.
- **Entrevistado:** Juan José Larrea
- **Cargo:** Director Grupo Dircom y Consultora Dircom
- **Lugar:** Consultora Dircom
- **Fecha:** Buenos Aires, 4 de agosto 2014

**Entrevista 4.**

- **Tema:** Relaciones públicas
- **Entrevistado:** Matías Servedía
- **Cargo:** Community manager y relaciones públicas
- **Lugar:** Consultora Dircom
- **Fecha:** Buenos Aires, 8 de agosto 2014

### **3.5.2 Análisis e interpretación de resultados.**

Una vez obtenidos los datos se tabularon para generar los resultados, análisis y conclusiones de manera ordenada a través de gráficos estadísticos que permiten su comprensión y utilidad. En el caso de las entrevistas, se realizó la debida sistematización para tomar de los datos pertinentes con relación al proyecto. De esta manera, se llegó a concluir y a plantear recomendaciones útiles para el diagnóstico que se utilizó para estructurar el plan.

#### **Conclusiones de la encuesta.**

- En general, la mayoría de los clientes de distribución ponderada de la empresa (48%) se sienten satisfechos con el servicio que presta la empresa. Esto representa un indicador favorable para poder generar una base de datos completa con su información. Este hecho se corrobora con la aceptación del 70% de los clientes para pertenecer a dicha base de datos, y con el 74% de interesados en participar en un plan de incentivos para fidelizarlos a través del cumplimiento de objetivos comerciales específicos.
- Al estar realizando una actividad económica, los distribuidores ponderados esperan, en su mayoría (32%), generar un margen de venta en la comercialización de los productos de la empresa. El segundo interés (25%) por parte de los clientes es la rotación del producto, lo que es consecuente con la primera opción, pues al existir mayor rotación del producto las ventas crecen, y por tanto, la rentabilidad del negocio de las tiendas.
- Los clientes esperan recibir beneficios exclusivos como: producto gratis (29%), premios (23%), viajes (20%) y promociones (18%). El hecho de convertirse en punto de canje de productos o premios del consumidor final no es un interés primordial para ellos, solo para un 10% de los clientes de distribución ponderada.
- Para poder pertenecer a este plan de fidelización, el 42% de los clientes está dispuesto a cumplir con la exhibición de productos de la empresa. Un 29% estaría en la capacidad de hacer una compra planificada, por ejemplo, comprar \$250,00 semanalmente. En cuanto al cumplimiento de pagos

puntuales y cupos establecidos, la situación no es la misma pues estos objetivos no se podrían satisfacer al máximo.

- El tiempo de cumplimiento de estos objetivos debería ser mensual según el 63% de los clientes, lo cual es entendible pues el interés de generar beneficios es alto, resulta mejor ganar 12 premios al año que ganar 3 o 4 en el mismo lapso. Sin embargo, para la empresa es bastante complicado presupuestar una gran cantidad de premios a corto plazo.
- El 63% de los clientes de distribución ponderada prefiere un plan a largo plazo (de 5 a 10 años), pues les interesa generar beneficios exclusivos constantemente. Pero para la empresa no es lo óptimo ya que la duración es demasiado extensa y en ese período de tiempo los diferentes indicadores podrían no arrojar datos exactos.
- Una vez que los objetivos han sido cumplidos y que los beneficios pueden ser tangibles, el 42% de los clientes preferiría que sus premios sean entregados directamente por el vendedor de la empresa y el 31% por el distribuidor autorizado del producto. Esto deja ver que el trato personalizado y directo es una característica muy valorada por el tendero.
- Un 63% de los clientes de distribución ponderada se sitúan en un rango de edad de 36 a 45 años lo que resulta positivo para la empresa pues son personas maduras capaces de adaptarse a los entornos cambiantes y a los adelantos tecnológicos. Esto da apertura a que se puedan utilizar las tecnologías de la información y comunicación TIC para nuevas estrategias de fidelización con resultados óptimos.
- Para hacer énfasis en lo anteriormente expuesto, se debe recalcar que el 93% de los clientes tiene una dirección de correo electrónico y que este representa el medio de comunicación más interesante (41%) para recibir información acerca del plan de fidelización ya que el 99% de los clientes posee un dispositivo con conexión a Internet.
- Es importante tomar en cuenta que aún existe un 36% de los clientes de distribución ponderada a los que les interesa recibir información respecto al plan a través de canales tradicionales de comunicación en soportes impresos.

- Al ser la mayoría un público relativamente joven, muestran gran interés en recibir capacitaciones (73%). La mayoría (58%) prefiere recibir capacitaciones acerca del plan de fidelización en general, y un 27% prefiere capacitarse acerca de las nuevas tecnologías de la información.
- No existe un verdadero interés sobre capacitaciones acerca de productos nuevos pues al contar con un sistema de comunicación y de publicidad interna y externa, la información sobre estos temas ya se socializa en otros medios.

### **Conclusiones de las entrevistas.**

**Según la entrevista realizada a Luis Larrea, CCSD corporativo de Nestlé Ecuador, (Anexo 2, entrevista 1), se puede concluir que:**

- Uno de los objetivos de la empresa es conocer a fondo a sus clientes para satisfacer eficazmente sus necesidades. Sin embargo, no cuentan con herramientas adecuadas para ello, lo que impide el desarrollo de estrategias de marketing, ventas y comunicación que puedan fidelizar al cliente.
- El cliente es un pilar fundamental en la empresa pues es el “propósito primero del negocio”, y para brindarle un mejor servicio y atención personalizada la empresa los categoriza, por ello se da la apelación de “clientes de distribución ponderada” a este grupo objetivo de tenderos.
- Estos clientes representan un grupo importante pues generan el 49% de la venta de la empresa en Quito y son aquellos que poseen tiendas de barrio multiservicios y de reposición. Es decir, donde las amas de casa y los consumidores en general pueden hacer compras de los productos en formatos comunes sin necesidad de ir al supermercado, y pueden beneficiarse de otros servicios como Internet, recargas telefónicas, pagos de servicios, entre otros. Allí los productos cumplen con parámetros de exhibición específicos que ayudan a que la visibilidad y accesibilidad sean óptimas, incrementando la rotación del producto.

- La empresa desarrolla actividades y promociones que resultan insuficientes para satisfacer al cliente a pesar de su afán de retenerlos, sin embargo Nestlé tiene interés en desarrollar un plan de fidelización para ellos.
- Además, espera que los clientes cumplan con los objetivos comerciales para que los beneficios sean mutuos, y que el comportamiento de compra del cliente sea repetitivo y habitual y se incremente de manera mensual.
- La empresa destina gran parte de su presupuesto para elaborar promociones y generar premios para sus clientes.

**De la entrevista realizada a Jorge Peñaherrera, Marketing manager de Nestlé Ecuador en Quito (Anexo 2, entrevista 2), se rescatan los siguientes puntos:**

- La empresa Nestlé fomenta la creación de vínculos sólidos y duraderos con clientes y consumidores a través de la satisfacción de sus necesidades, brindando un servicio de calidad y personalizado en la medida de lo posible. La empresa dota de material promocional POP, pintar las fachadas de las tiendas, las decora y arma bloques de productos, lo que le permite tener mayor presencia en el mercado.
- Según Peñaherrera, el marketing relacional es una estrategia muy valiosa y que debería usarse para generar una base de datos que permita analizar el comportamiento de los clientes.
- A los clientes les interesa tener visitas de vendedores de la empresa de vez en cuando y prefieren que sea siempre la misma persona para afianzar vínculos y reforzar la confianza
- Las tecnologías de la información y comunicación se pueden utilizar para elaborar estrategias para un posible plan de fidelización, tomando en cuenta que es necesario capacitar a los tenderos en el uso de herramientas tecnológicas.

**De la entrevista realizada a Juan José Larrea, director de la Consultora Dircom y del grupo Dircom acerca de las nuevas tecnologías de la información y fidelización de clientes (Anexo 2, entrevista 3) se pueden sacar las siguientes conclusiones:**

- El plan de fidelización debe abarcar estrategias de comunicación y marketing.
- Lo más importante es seducir al cliente.
- Para ello es importante que se hagan combos de productos o premios para los clientes de distribución pondera.
- Las estrategias de comunicación deber estar compuestas por tácticas y acciones que encaminen a la consecución del objetivo planteado.
- Todas las estrategias desarrolladas deben estar centradas en el eje del negocio y brindar beneficios a los clientes.
- Es importante trabajar con las nuevas tecnologías: se puede desarrollar una aplicación que permita la interacción entre el cliente y la empresa.
- La geolocalización es un elemento importante que se puede incluir en la aplicación.
- Las personas mayores no están reacias a utilizar herramientas tecnológicas.
- Se pueden utilizar otras herramientas como SMS al teléfono celular o correos electrónicos masivos para llegar al cliente.
- Se debe capacitar en el uso de tecnología a los clientes que así lo necesiten.

**Conclusiones de la entrevista a Matías Servedía, community manager y relacionista público de la Consultora Dircom (Anexo 2, entrevista 4):**

- La comunicación es el pilar fundamental en el desarrollo de cualquier plan estratégico.
- Resulta mejor retener clientes que buscar nuevos, ya que es menos costoso.

- Es importante ser honestos y transparentes en todo momento con los clientes para cultivar la confianza, la credibilidad y fortalecer vínculos.
- Se debe mantener un contacto constante con los clientes para demostrarles importancia y hacer un seguimiento de ellos gracias a nuevas herramientas, por lo que es importante contar con indicadores.
- El *e-mail* es la herramienta comunicacional digital más efectiva para mantener un contacto periódico con los clientes, sin embargo el contacto físico, *face to face*, resulta muy enriquecedor.
- El plan debe contener tanto estrategias *online* como *offline* para atender a todos los canales comunicacionales.

<b>Análisis FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Goza de alta credibilidad y confianza	Generar más venta a nivel local y nacional
Posee reputación corporativa positiva	Retener clientes actuales
plataformas adecuadas: <i>call center</i> , internet, imprentas, plantas de producción propias.	Atraer nuevos clientes
Es una empresa multinacional con respaldo e historia en el mercado	Desarrollar una "Cartera sana" (apoyar al pago adecuado a los distribuidores por parte de las tiendas)
Posee una fuerza de venta estable	
Cuenta con un excelente sistema de distribución de productos	Mejorar la exhibición de los productos en las tiendas de distribución ponderada
Tiene recurso humano altamente capacitado en todas sus áreas de desarrollo	Afianzar y posicionar la imagen de la empresa de manera continua
Maneja la información de manera adecuada y segura	Generar una amplia y confiable base de datos que proporcione información importante para el desarrollo de estrategias de fidelización
Cuenta con recursos para inversión y amplio presupuesto	
Cartera de productos de alta calidad y variada	Desarrollar un plan de fidelización e incentivos a base de cumplimiento de objetivos específicos
Tiene un sistema de comunicación interna y externa adecuado	
El trato personalizado y respetuoso al cliente	Desarrollar programas de adquisición de producto a través de soportes tecnológicos
Desarrolla objetivos acordes a la matriz productiva del Plan Nacional del Buen Vivir del Gobierno local	Acelerar la rotación de los productos en las tiendas de distribución ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de un programa de fidelización para clientes de distribución ponderada	Planes similares de la competencia
No existen acciones puntuales para los clientes de distribución ponderada en la ciudad de Quito	Recursos económicos limitados en las tiendas
Existencia de un mismo cliente con varias identificaciones que desvirtúan la venta real	Cambios económicos en el entorno
Falta de compromiso de los vendedores	Inestabilidad política del entorno
Falta de compromiso de los distribuidores	Cambio de localización de las tiendas
Falta de compromiso de los transportistas	Cambio de dueño o razón social de las tiendas
Falta de programas de capacitación para los distribuidores ponderados	Desarrollo tecnológico veloz que no siempre permite la adaptación de todas las empresas del medio
Presupuesto limitado para gran cantidad de premios a corto plazo.	
Productos exclusivos para ciertas zonas y períodos de tiempo	Ofertas interesantes por parte de la competencia a la fuerza de ventas y a los tenderos



**4 CAPÍTULO IV:**  
**Plan Estratégico de Comunicación para la fidelización de clientes de**  
**distribución**  
**ponderada de la categoría alimentos y bebidas de la empresa Nestlé**  
**Ecuador S. A.**  
**en la ciudad de Quito.**

En este capítulo del trabajo de titulación se establece el plan de comunicación estratégica con el fin de fidelizar clientes de distribución ponderada de la empresa multinacional Nestlé Ecuador S. A. en la ciudad de Quito, tomando como eje transversal el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proyecto, y siguiendo con los lineamientos del negocio.

El diseño de este plan contiene sus objetivos establecidos, las estrategias seleccionadas, y las acciones específicas para ponerlo en marcha; así como las herramientas de implementación del mismo. Se incluyen también el cronograma de acción y el presupuesto requerido para cada una de las acciones que permiten el cumplimiento de lo propuesto.

Tanto los objetivos del plan y como las estrategias del mismo están basadas en las conclusiones y datos de la investigación realizada y documentada en el capítulo III de este trabajo de titulación. La estructuración del plan se da por fases de creación, desarrollo e implementación del programa de fidelización, utilizando la lógica que Marcelo Manucci plantea en el siguiente diagrama.



#### 4.1 OBJETIVOS DEL PLAN.

##### 4.1.1 Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico de comunicación para la fidelización del 30% de los clientes de distribución ponderada de la categoría alimentos y bebidas de la empresa Nestlé Ecuador S. A. en la ciudad de Quito, que permitan incrementar las ventas mensuales de la empresa.

##### 4.1.2 Objetivos Específicos.

1. Examinar en detalle la información del 70% de los clientes totales en un lapso de 5 meses.
2. Crear en un plazo de 3 meses el plan de fidelización "Socio Activo" que abarque el 40% de los clientes compilados.
3. Diseñar la identidad corporativa del plan "Socio activo" como parte del programa de fidelización en 2 meses.
4. Implementar, en un lapso de 2 meses, el plan "Socio Activo" en la ciudad de Quito.

## 4.2 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

<b>1. MATRIZ ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE FIDELIZACIÓN PARA CLIENTES DE DISTRIBUCIÓN PONDERADA DE NESTLÉ ECUADOR S. A.</b>			
<b>OBJETIVO GENERAL</b>			
<b>Diseñar un plan estratégico de comunicación para la fidelización del 30% de clientes de distribución ponderada de la categoría alimentos y bebidas de la empresa Nestlé Ecuador S. A. en la ciudad de Quito, que permita incrementar las ventas mensuales de la empresa.</b>			
<b>PROGRAMAS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PÚBLICO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
	1. Examinar en detalle la información del 70% de los clientes totales en un lapso de 6 meses.	Clientes de distribución ponderada.	<b>LEVANTAR INFORMACIÓN</b>
			<b>DOCUMENTAR</b>
			<b>GESTIONAR</b>
	2. Crear en un plazo de 3 meses el plan de fidelización "Socio Activo" que abarque el 40% de los clientes compilados.	Clientes de distribución ponderada.	<b>ESTABLECER BASES Y PARÁMETROS</b>
			<b>PROGRAMAR ACTIVIDADES</b>
			<b>DISEÑAR DOCUMENTOS</b>
	3. Diseñar la identidad corporativa del plan "Socio activo" como parte del programa de fidelización en 2 meses.	Clientes de distribución ponderada.	<b>CREAR MARCA</b>
			<b>PAUTAR EL USO</b>
			<b>DISEÑAR APLICATIVOS</b>
	4. Implementar, en un lapso de 2 meses, el plan "Socio Activo" en la ciudad de Quito.	Clientes de distribución ponderada.	<b>SOCIALIZAR</b>
			<b>APLICAR</b>
			<b>INTERACTUAR</b>
			<b>EVALUAR</b>

### 4.3 MATRIZ DE ACCIONES

2. MATRIZ DE ACCIONES.		
OBJETIVO 1: Examinar en detalle la información del 70% de los clientes totales en un lapso de 5 meses.		
ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE
<b>1.1. Recolectar la información de los clientes de distribución ponderada</b>	Diseñar un formulario de recolección de datos de los clientes de distribución ponderada	Departamento de comunicación
	Capacitar a la fuerza de ventas en cuanto a la forma de recolección de la información	Departamento de comunicación, marketing y ventas
	Segmentar las zonas donde se realizarán las encuestas	Departamento de ventas
	Aplicar la encuesta a los clientes de distribución ponderada	Fuerza de ventas
<b>1.2. Documentar toda la información en una base de datos</b>	Segmentar la información recolectada por zonas	Departamento de ventas
	Crear la base de datos tomando en cuenta la información obtenida	Departamento de sistemas
	Analizar la información válida para la gestión del CRM: registro, análisis y predicción del comportamiento de compra	Departamento de comunicación, marketing y ventas
	Estudio cualitativo y cuantitativo que brinde información acerca de los clientes de distribución ponderada	Departamento de comunicación, marketing y ventas
	Migrar los datos obtenidos al sistema de CRM	Departamento de sistemas
<b>1.3. Gestionar la información documentada en un CRM</b>	Validación de la información documentada	Departamento de ventas
	Recategorizar la información	Departamento de comunicación, marketing y ventas
	Generar estrategias de fidelización.	Departamento de comunicación y marketing

<b>2. MATRIZ DE ACCIONES.</b>		
<b>OBJETIVO 2: Crear en un plazo de 3 meses el plan de fidelización "Socio Activo" que abarque el 40% de los clientes compilados</b>		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>2.1 Establecer los parámetros del programa de fidelización</b>	Definir los parámetros comunicacionales con la información obtenida por la fuerza de ventas	Departamento de comunicación y marketing
	Definir requisitos, bases, reglamentos, contratos para pertenecer al plan de fidelización	Departamento legal, marketing y comunicación
	Establecer los lineamientos del programa de recompensas, sistema de beneficios, y póliza de seguro contra robo y daños al producto Nestlé	
<b>2.2 Definir las actividades del programa</b>	Gestionar el cronograma de implementación del plan de fidelización, distribución del material POP y exhibición de productos	Departamento de comunicación
	Generar un programa de capacitaciones y charlas informativas para la socialización a la fuerza de ventas de Nestlé acerca del plan y de los productos de la empresa	
<b>2.3 Diseñar los documentos formales para la incorporación del socio</b>	Diseño de los formatos de:	Departamento legal, comunicación
	Contrato de fidelización	
	Reglamento del programa "Socio Activo"	
	Reglamento de póliza de seguro	
	Carta de bienvenida	Departamento de comunicación y marketing
	Carta de agradecimiento	

<b>2. MATRIZ DE ACCIONES.</b>		
<b>OBJETIVO 3: Diseñar la identidad corporativa del plan "Socio activo" como parte del programa de fidelización en 2 meses.</b>		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>3.1 Creación de la marca del plan de fidelización</b>	Diseño de la imagen de marca del Plan "Socio Activo"	Departamento de marketing y diseño
	Elaboración del manual de marca: sistemas comunicacionales y soportes gráficos y virtuales	
<b>3.2 Elaboración de los diferentes aplicativos de la marca</b>	Producción de material POP para el Plan "Socio Activo"	Departamento de marketing y diseño
	Diseño y diagramación de revista del Plan "Socio Activo"	
	Diseño y programación de la aplicación móvil "Socio Activo"	Departamento de diseño y sistemas

<b>2. MATRIZ DE ACCIONES.</b>		
<b>OBJETIVO 4: Implementar, en un lapso de 2 meses, el plan "Socio Activo" en la ciudad de Quito.</b>		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>4.1 Socialización del plan de fidelización en diferentes medios</b>	Visitas puerta a puerta a los clientes de distribución ponderada y distribución de material informativo y promocional	Fuerza de ventas
	Envío de mailing masivo a la base de datos	Departamento comunicación y sistemas
	Campañas por redes sociales: Facebook y Twitter	Departamento de comunicación
<b>4.2 Aplicación del plan socio activo</b>	Lanzamiento del Plan "Socio Activo"	Departamento de comunicación, financiero, marketing y ventas
	Puesta en marcha del Plan con los clientes de distribución ponderada	Fuerza de ventas
	Firma de contratos	Departamento legal
	Entrega de Kit de Bienvenida	Fuerza de ventas
<b>4.3 Generar interacción con el cliente</b>	Envío de mailing mensual	Departamento comunicación y sistemas
	Seguimiento constante por medio del CRM	
	Implementación de sistemas de comunicación sincrónica: call center y chat	Departamento de comunicación
<b>4.4 Evaluación de la implementación</b>	Rendición de cuentas de las estadísticas del Plan: número de socios porcentaje de ventas porcentaje de beneficios número de bloques de productos generados rotación de producto "Likes" en la aplicación móvil encuestas de satisfacción	Departamento de comunicación

## 4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN.

3. MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA				
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Examinar en detalle la información del 70% de los clientes totales en un lapso de 5 meses.				
Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Acciones	Instrumento	Indicador
Informativo	Inicial - Intermedio	Diseñar un formulario de recolección de datos de los clientes de distribución ponderada	Encuestas y conteos	# de acciones realizadas / # de acciones programadas
		Capacitar a la fuerza de ventas en cuanto a la forma de recolección de la información		# de asistentes / # de invitados
		Segmentar las zonas donde se realizarán las encuestas		# de zonas visitadas / # de zonas identificadas
		Aplicar la encuesta a los clientes de distribución ponderada		# de encuestas realizadas / # de encuestas programadas
		Segmentar la información recolectada por zonas		# de encuestas realizadas segmentadas / # de encuestas programadas segmentadas
		Crear la base de datos tomando en cuenta la información obtenida		# de acciones realizadas / # de acciones programadas
		Analizar la información válida para la gestión del CRM: registro análisis		# de acciones realizadas / # de acciones programadas



		predicción del comportamiento de compra		
		Estudio cualitativo y cuantitativo que brinde información acerca de los clientes de distribución ponderada		
		Migrar los datos obtenidos al sistema de CRM		# de datos migrados / # de datos totales obtenidos
		Validación de la información documentada		# de acciones realizadas / # de acciones programadas
		Recategorizar la información		# de categorías realizadas / # de categorías programadas
		Generar estrategias de fidelización		# de estrategias planteadas / # de estrategias programadas
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2:</b> Crear en un plazo de 3 meses el plan de fidelización "Socio Activo" que abarque el 40% de los clientes compilados				
Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Acciones	Instrumento	Indicador
Informativo	Avanzado	Definir los parámetros comunicacionales con la información obtenida por la fuerza de ventas	Documentos y cronogramas	# parámetros establecidos / # parámetros programados
		Definir requisitos, bases, reglamentos, contratos para pertenecer al plan de fidelización		# requisitos establecidos / # requisitos programados

		Establecer los lineamientos del programa de recompensas, sistema de beneficios, y póliza de seguro contra robo y daños al producto Nestlé		# lineamientos establecidos / # lineamientos programados
		Gestionar el cronograma de implementación del plan de fidelización, distribución del material POP y exhibición de productos		# de acciones planteadas en el cronograma / # de acciones programadas para el cronograma
		Generar un programa de capacitaciones y charlas informativas para la socialización a la fuerza de ventas de Nestlé acerca del plan y de los productos de la empresa		# de capacitaciones y charlas agendadas / # de charlas y capacitaciones programadas
		Diseño de Contrato de fidelización		# de piezas diseñadas / # de piezas programadas para diseño
		Diseño de Reglamento del programa "Socio Activo"		
		Diseño de Reglamento de póliza de seguro		
		Diseño de Carta de bienvenida		
		Diseño de Carta de agradecimiento		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3:</b> Diseñar la identidad corporativa del plan "Socio activo" como parte del programa de fidelización en 2 meses.				
<b>Tipo de objetivo</b>	<b>Nivel de evaluación</b>	<b>Acciones</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Indicador</b>

Informativo	Intermedio	Diseño de la imagen de marca del Plan "Socio Activo"	Documentos y material diseñado	marca diseñada / marca esperada
		Elaboración del manual de marca: sistemas comunicacionales y soportes gráficos y virtuales		# elementos del manual de marca diseñado / # elementos esperados
		Producción de material POP para el Plan "Socio Activo"		# material POP producido / # material POP programado
		Diseño y diagramación de revista del Plan "Socio Activo"		diseño finalizado / diseño esperado
		Diseño y programación de la aplicación móvil "Socio Activo"		

**OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Implementar, en un lapso de 2 meses, el plan "Socio Activo" en la ciudad de Quito.**

Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Acciones	Instrumento	Indicador
Motivacional	Intermedio - Avanzado	Visitas puerta a puerta a los clientes de distribución ponderada y distribución de material informativo y promocional	Conteos	# de visitas realizadas / # de visitas programadas
		Envío de mailing masivo a la base de datos		# de mails rechazados / # de mails enviados
		Campañas por redes sociales: Facebook y Twitter		# de visitas a las páginas
		Lanzamiento del Plan "Socio Activo"		# de invitaciones enviadas / # de asistentes

		Puesta en marcha del Plan con los clientes de distribución ponderada		# de clientes asociados / # de socios programados
		Firma de contratos		# de contratos firmados / # de contratos programados
		Entrega de Kit de Bienvenida		# de kits entregados / # de kits producidos
		Envío de mailing mensual		# de mails rechazados / # de mails enviados
		Seguimiento constante por medio del CRM		# de acciones realizadas / # de acciones programadas
		Implementación de sistemas de comunicación sincrónica: call center		# de llamas recibidas / # de llamadas programadas
		chat		# de chats realizados / # de chats programados
Informativo	Avanzado	Rendición de cuentas de las estadísticas del Plan:		# de socios enrolados / # de socios programados
		número de socios		% de venta incrementado / % de venta proyectado
		porcentaje de ventas		% de beneficios alcanzados / % de beneficios
		porcentaje de beneficios		

			programados
		número de bloques de productos generados	# de bloques instalados / # de bloques programados
		rotación de producto	# de productos vendidos / # de productos entregados
		"Likes" en la aplicación móvil	# de "Likes" generados
		encuestas de satisfacción	# de encuestas realizadas / # de encuestas programadas

## 4.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### 4.5.1 Actividades del primer objetivo.

OBJETIVO 1: Examinar en detalle la información del 70% de los clientes totales en un lapso de 6 meses.													
ACCIONES	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Diseño del formulario de recolección de datos	█												
Capacitación de la fuerza de ventas para la recolección de la información	█	█											
Segmentar las zonas donde se realizarán las encuestas	█	█											
Aplicar la encuesta a los clientes		█	█										
Segmentar la información recolectada por zonas			█	█									
Crear la base de datos				█									
Analizar la información válida para la gestión del CRM: registro, análisis y predicción del comportamiento de compra				█	█								
Estudio cualitativo y cuantitativo de la información recolectada				█	█	█							
Migrar los datos obtenidos al sistema de CRM						█							
Validación de la información documentada						█							
Recategorizar la información							█	█					
Generar estrategias de fidelización.								█	█				

#### 4.5.2 Actividades del segundo objetivo.

OBJETIVO 2: Crear en un plazo de 3 meses el plan de fidelización "Socio Activo" que abarque el 40% de los clientes compilados.													
ACCIONES	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Definir parámetros comunicacionales con la información obtenida													
Definir requisitos, bases, reglamentos, contratos para pertenecer al plan de fidelización													
Establecer los lineamientos del programa de recompensas, sistema de beneficios, y póliza de seguro contra robo y daños al producto Nestlé													
Gestionar el cronograma de implementación del plan de fidelización, distribución del material POP y exhibición de productos													
Generar un programa de capacitaciones y charlas informativas para la socialización a la fuerza de ventas de Nestlé acerca del plan y de los productos de la empresa													
Diseño del Contrato de fidelización													
Diseño del Reglamento del programa "Socio Activo"													
Diseño del Reglamento de póliza de seguro													
Diseño de la Carta de bienvenida													
Diseño de la Carta de agradecimiento													
Definir los parámetros comunicacionales con la información obtenida por la fuerza de ventas													







#### 4.6 PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

<b>PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PONDERADOS DE NESTLÉ EN QUITO</b>			
<b>ACCIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Estudio y diseño del plan estratégico de comunicación para fidelización	1	\$6.000,00	\$6.000,00
Diseño del formulario de recolección de datos	1	\$120,00	\$120,00
Capacitación de la fuerza de ventas para la recolección de la información	3	\$150,00	\$450,00
Segmentar las zonas donde se realizarán las encuestas	1	\$400,00	\$400,00
Aplicar la encuesta a los clientes	800	\$30,00	\$24.000,00
Segmentar la información recolectada por zonas	1	\$200,00	\$200,00
Crear la base de datos	1	\$700,00	\$700,00
Analizar la información válida para la gestión del CRM: registro, análisis y predicción del comportamiento de compra	1	\$500,00	\$500,00
Estudio cualitativo y cuantitativo de la información recolectada	1	\$800,00	\$800,00
Migrar los datos obtenidos al sistema de CRM	1	\$300,00	\$300,00
Recategorizar la información	1	\$400,00	\$400,00
Diseño del Contrato de fidelización	1	\$300,00	\$300,00
Diseño del Reglamento del programa "Socio Activo"	1	\$400,00	\$400,00
Diseño del Reglamento de póliza de seguro	1	\$150,00	\$150,00
Diseño de la Carta de bienvenida	1	\$20,00	\$20,00
Diseño de la Carta de agradecimiento	1	\$20,00	\$20,00
Diseño de la imagen de marca del Plan "Socio Activo"	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Elaboración del manual de marca: sistemas comunicacionales y soportes gráficos y virtuales	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Producción de material POP para el Plan "Socio Activo"	600	\$60,00	\$36.000,00
Diseño y diagramación de revista del Plan "Socio Activo"	1	\$768,00	\$768,00
Diseño y programación de la aplicación móvil "Socio Activo"	1	\$10.000,00	\$10.000,00
Visitas puerta a puerta a los clientes de distribución ponderada y distribución de material informativo y promocional	600	\$10,00	\$6.000,00
Envío de mailing masivo a la base de datos	1	\$80,00	\$80,00
Campañas por redes sociales: Facebook y Twitter	2	\$700,00	\$1.400,00
Lanzamiento del Plan "Socio Activo"	1	\$20.000,00	\$20.000,00
Firma de contratos	600	\$50,00	\$30.000,00
Implementación de sistemas de comunicación sincrónica: call center y chat	2	\$3.000,00	\$6.000,00
Rendición de cuentas de las estadísticas del Plan	1	\$1.500,00	\$1.500,00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$150.008,00</b>
	Imprevistos	5%	\$7.500,40
		<b>TOTAL</b>	<b>\$157.508,40</b>

## **5 Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.**

### **5.1 CONCLUSIONES.**

- Para la ejecución del presente proyecto se logró una extensa recolección de la información sobre las actividades de la empresa Nestlé Ecuador S. A. y los diferentes tipos de productos que comercializa, para la estructuración del plan de fidelización de los clientes de distribución ponderada.
- Por medio de la aplicación de un método mixto, y el diseño de instrumentos de recopilación de datos, como encuestas y entrevistas, se logró obtener la información necesaria de los clientes de distribución ponderada, sus características, importancia, necesidades y expectativas frente al programa de fidelización.
- Después del análisis y estudio de las teorías comunicacionales y de sus principales autores, se determinaron las estrategias de comunicación que se aplicaron para diseñar plan de fidelización.
- Se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa frente a sus clientes de distribución ponderada así como los elementos necesarios que facilitaron la creación del Plan de Comunicación para la fidelización de los mismos.
- Se diseñó el Plan Estratégico de Comunicación para la fidelización de los clientes de distribución ponderada detallando los parámetros del Programa “Socio Activo”, call center, marketing directo y programa de capacitaciones.

### **5.2 RECOMENDACIONES.**

- Dentro de la empresa la comunicación debe ser planificada estratégicamente para que los procesos internos y externos estén alineados al eje central del negocio, y que de esta manera se puedan cumplir con los objetivos propuestos.
- La fidelización de clientes es un mecanismo óptimo para generar mayor rentabilidad para la empresa, posicionarla entre la competencia y brindar mayor confianza a los públicos, por lo que se recomienda tener un seguimiento de las actividades de fidelización del Plan.

- Se recomienda que el plan de fidelización proponga el cumplimiento trimestral de objetivos comerciales para que el presupuesto destinado a generar los premios sea suficiente.
- El programa de fidelización “Socio Activo” deberá tener una duración a mediano plazo de 2 a 5 años para que se puedan realizar mediciones que ayuden a mejorar el plan con datos reales.
- El trato para los clientes de distribución ponderada debe ser personalizado y en la medida de lo posible sea cara a cara entre el tendero y la empresa.
- Se deben utilizar herramientas tecnológicas *online* para la aplicación de estrategias de fidelización.
- Se recomienda también desarrollar estrategias en canales de comunicación tradicionales como son los elementos informativos impresos.
- Es importante capacitar periódicamente a los clientes sobre temas de interés como el programa “Socio Activo” y TIC como recursos para los negocios.

## 6. REFERENCIAS

- Aguadero, F. (Diciembre, 2013). La comunicación en la base de la estrategia conduce un mejor bienestar. *Revista DIRCOM*, (101), 23.
- Álvarez, A. (Diciembre 2013). Frases de la Nueva Teoría Estratégica de autores reconocidos. *Revista DIRCOM*, (101), 36.
- Aragón empresa. (2003). *Foro PILOT 2003: El caso NESTLE*. Recuperado el 9 de agosto de 2013 de [http://www.aragonempresa.com/paginas/congresos\\_foropilot2003\\_nestle](http://www.aragonempresa.com/paginas/congresos_foropilot2003_nestle)
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona, España: Ariel.
- Capriotti, P. (Septiembre 2013). El impacto de Internet en la comunicación corporativa. *Revista DIRCOM*, (100), 59.
- Cees Van Riel, B. M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Costa, J. (2004). *Dircom on – line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia*. La Paz, Bolivia: Design Grupo Editorial.
- Costa, J. (2010). *El DirCom Hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa punto Com Editor.
- Diario HOY. (2013). *La nueva tienda de barrio es banco, café net, punto de pago*. Recuperado el 12 de agosto de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-nueva-tienda-de-barrio-es-banco-cafenet-punto-de-pago-584257.html>)
- Domínguez, J. (Marzo, 2011). Pensando en Comunicación Estratégica. *Revista DIRCOM*, (90), 23.
- Fernández, F. (2013). *Teoría de juegos: análisis matemático de conflictos*. Recuperado el 25 de julio de 2014 de <http://imarrero.webs.ull.es/sctm05/modulo1lp/5/fernandez.pdf>

- Fuentes, S. (2012). *Comunicación de Marketing de Productos y Servicios*. Módulo 11 – 2da parte. Bogotá, Colombia: Master Dircom.
- Fuentes, S. (2012). *Gestión Integral de la Comunicación: Marketing Relacional*. Bogotá, Colombia: Master Dircom.
- Global Business Solutions. (2013). *Estudio de medición de clientes High Priority de Nestlé*. Quito, Ecuador. Grupo Nestlé. (2013). *Quick Facts*. Recuperado el 11 de marzo de 2014 de [http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/About\\_Us/Quick-Facts-2013-ES.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Documents/About_Us/Quick-Facts-2013-ES.pdf)
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Virtual. (2011). MK152-CRM (Customer Relationship Management) como estrategia de mercadotecnia. *Diplomado en Mercadotecnia*. México.
- Johnston, R., Bate, D. (2003). *The power of Strategy Innovation*. Nueva York, Estados Unidos: American Management Association.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*: México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Larrea, J. (Productor) y Pérez, R. (2009, mayo 16). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Podcast Dircom. Podcast recuperado de <http://www.revistadircom.com/>
- Larrea, J. (Productor) y Massoni, S. (2009, agosto 03). *De la Comunicación Clásica a la Comunicación Estratégica*. Podcast Dircom. Podcast recuperado el 10 de julio de 2014 de <http://www.grupodircom.com/>
- Larrea, J. (Diciembre, 2013). Lo que sustenta la práctica de la comunicación. La investigación y la teoría. *Revista DIRCOM*, (101), 3.
- Larrea, L. (2013). *Participación de Nestlé S.A. según el Canal*. Quito, Ecuador.
- Larrea, L. (2013). *Repartición de ventas de Nestlé S.A. según el Canal Tradicional*. Quito, Ecuador.
- Magreta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Estados Unidos: Harvard

Business Review (Mayo).

Manucci, M. (2004). *Comunicación Corporativa Estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogotá, Colombia: SAF Grupo.

Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente. La Comunicación una herramienta para construir el futuro corporativo*. Quito, Ecuador: CIESPAL.

Manucci, M. (2005). *Congreso Internacional de Comunicación Organizacional*. Cali, Colombia.

Marín, D, Fernández, A. (Diciembre, 2011). El Coctel de la Comunicación Estratégica. *Revista DIRCOM*, (93), 64.

Marketingsensation. (s.f). *Tú y Nestlé: Campaña de Marketing Relacional*.

Recuperado el 12 de agosto de 2013 de

<http://marketingsensation.blogspot.com/2009/05/tu-y-nestle-campana-de-marketing.html>

Morin, E. y Pérez, R. (2013). NTE – Nacimiento, Cambios y Principios.

En Pérez, R. NTE – Nacimiento, Cambios y Principios. *Revista DIRCOM*, (101), 7.

Moreno, H. (Junio, 2013). El reto de comunicar. *Revista DIRCOM*, (99), 19.

Moschini, S. (Marzo, 2011). Social Media se ha convertido en un gran canal de comunicación que no puede ser ignorado. *Revista DIRCOM*, (90), 14.

Nestlé Centroamérica. (2014). *Gobierno Corporativo*. Recuperado el 5 de febrero de 2014 de <http://www.nestle-centroamerica.com/aboutus/gobierno-corporativo>

Nestlé Ecuador. (Ed.) (2010). *Manual de Inducción Nestlé Ecuador*. Quito, Ecuador.

Nestlé Ecuador. (Ed.) (2011). *Good Food, Good Life*. Quito, Ecuador.

Nestlé Ecuador S. A. (Ed.) (2011). *Informe de Creación de Valor Compartido*. Quito, Ecuador.

- Nestlé Ecuador S. A. (Ed.) (2012). *Informe de Creación de Valor Compartido*. Quito, Ecuador.
- Nestlé Ecuador. (2013). *Acerca de Nestlé*. Recuperado el 19 de agosto de 2013 de <http://ww1.nestle.com.ec/aboutus/acercadenestl%C3%A9>
- Nestlé Ecuador S. A. (Ed.) (2014). *Informe de Creación de Valor Compartido*. Quito, Ecuador: Ediecuatorial.
- Nestlé Ecuador. (2014). *Introducción*. Recuperado el 5 de marzo de 2014 de <http://ww1.nestle.com.ec/aboutus/introduccion>
- Nestlé S.A. (2006). *El Mundo Nestlé*. Vevey, Suiza: Nestec Ltd.
- Nestlé S.A. (2010). *Principios Corporativos Empresariales de Nestlé*. Vevey, Suiza: Edt. Nestec Ltd.
- Nielsen. (2013). *Oportunidad de distribución*. Quito, Ecuador.
- Nobrega, C. (2004). *A ciência da gestão*. Río de Janeiro, Brasil: SENAC.
- Pérez, R. (Diciembre 2013). NTE – Nacimiento, Cambios y Principios. *Revista DIRCOM*, (101), 6 - 14.
- Pérez, R. y Larrea, J. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. En Larrea, L. *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. *Revista Dircom*. Recuperado el 10 de julio 2014 de <http://www.revistadircom.com/index.php/redaccion/comunicacion/201-hacia-una-teoria-general-de-la-estrategia-rafael-alberto-perez>
- Rojas, O. (2012). *Relaciones Públicas. La eficacia de la Influencia*. Madrid, España: Ed ESIC.
- Secretaría Nacional de Desarrollo – Senplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017*. Quito, Ecuador: Edt. Senplades.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica®*. Buenos Aires: Granica.
- Topilian, J. P. (Diciembre 2011). Las Relaciones públicas y su aporte al Tercer Sector. *Revista DIRCOM*, (93), 60.



Valdivia, B. (Junio 2014). RRPP en el posicionamiento de marca. *Revista DIRCOM*, (103), 6.

Wilcox, D. (Diciembre 2011). Social Media en el año 2012: la nueva oportunidad para las relaciones públicas. *Revista DIRCOM*, (93), 50 - 53.

Xunta de Galicia. (2012). *Manuais Prácticos Da PEME*. Como elaborar o plan de comunicación. Galicia, España.

## **7. ANEXOS**

## 5.3 Anexo 1. Formato de encuesta para Distribuidores Ponderados en la ciudad de Quito.

### Encuesta Clientes de Distribución Ponderada

Buenos días, me permito dirigir a Usted para solicitarle un momento de su tiempo para llenar esta encuesta con motivos académicos que busca recolectar información sobre su satisfacción y posibles necesidades acerca de los servicios de la empresa. Le agradezco de antemano su gentil ayuda.

**\*Obligatorio**

**¿Cuál es su rango de edad? \***

- de 25 a 35 años
- de 36 a 45 años
- de 46 a 55 años
- de 56 a 65 años
- más de 65 años

**¿Qué espera de la empresa que le ofrece sus productos para su comercialización?**

Elegir una o más de una opción.

- margen de venta
- buen servicio
- rotación de producto
- entrega en 24 h. de su pedido
- retiro de producto caducado
- percheo de productos

**En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho se siente del servicio que recibe por parte de la empresa?**

1 2 3 4 5

totalmente satisfactorio      poco satisfactorio

**¿Estaría usted interesado en formar parte de una base de datos para recibir beneficios exclusivos de la empresa?**

- sí
- no

**¿Estaría interesado en participar en un plan de incentivos en el que gane beneficios exclusivos por el cumplimiento de objetivos comerciales?**

- sí
- no

**¿Qué beneficios adicionales espera usted de la empresa?**

- promociones
- premios
- viajes
- productos gratis
- ser sede de punto de canje

**¿Qué tipo de objetivos estaría dispuesto a cumplir para ingresar a este plan?**

- cumplimiento de cupos
- cumplimiento de exhibición de productos
- compra planificada
- pagos puntuales

**¿Cuál debería ser el tiempo de cumplimiento de estos objetivos?**

- mensual
- trimestral
- semestral
- anual

**Quisiera que este plan sea a:**

- corto plazo (1 año)
- mediano plazo (2 a 5 años)
- largo plazo (5 a 10 años)

**¿Cómo quisiera que fuera la entrega de sus premios?**

- camión
- vendedor
- distribuidor
- a domicilio
- empresa de courier

¿Posee usted una dirección e-mail?

- sí
- no

¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información acerca del plan?

- e-mail
- página web
- mensajes SMS
- material impreso

¿Qué dispositivo tecnológico tiene usted a su alcance?

- celular con internet
- tablet con internet
- computador con internet
- no poseo internet

¿Le interesaría recibir capacitaciones acerca de la empresa?

- sí
- no

Si respondió "SI", ¿qué tipo de capacitaciones le interesaría?

- acerca de este plan
- sobre productos nuevos
- sobre herramientas tecnológicas

Enviar

## **5.4 Anexo 2. Sistematización de entrevistas realizadas.**

### **Entrevista 1. Luis A. Larrea, *Channel and customer Sales Development* CCSD de Nestlé Ecuador S. A. para la ciudad de Quito.**

#### **1. Para Nestlé Ecuador, ¿qué es un cliente?**

Nosotros consideramos a nuestros clientes como los individuos más importantes, sean estos clientes directos o consumidores finales, todos y cada uno de ellos representan elementos claves para la empresa. El cliente es considerado el propósito primero de nuestro negocio, de nuestras labores.

#### **2. ¿Cuál es la relación que mantienen con sus clientes de distribución ponderada y por qué esta apelación?**

Bueno Quito es una ciudad donde confluyen varias actividades económicas y nuestra empresa está sujeta a los cambios constantes del mercado en este entorno. En realidad la reputación de Nestlé nos ha permitido tener una plaza asegurada dentro de las preferencias de los clientes y consumidores. Pero igual existen varios factores que hacen que la competencia se filtre entre nuestros clientes. Por eso nosotros categorizamos a nuestros clientes, para darles mayor atención y un trato bastante personalizado en la medida de lo posible.

#### **3. ¿Pero por qué son clientes de distribución ponderada?**

Los distribuidores ponderados se llaman así porque son clientes que distribuyen nuestros productos bajos ciertos parámetros y condiciones de parte y parte. Por ejemplo, un distribuidor ponderado es aquel que tiene una típica tienda de barrio a la que todo el mundo va y que por lo general está abierta casi todo el día. Esas donde el ama de casa va cuando le falta algo para cocinar y prefiere ir a la tienda que al supermercado.

#### **4. ¿Cuál es la importancia de estas tiendas?**

Lo importante de estas tiendas es que allí se pueden encontrar varios de nuestros productos en formatos que la gente compra mucho, es decir, hay mucha rotación del producto y mucha visibilidad de este. Y esto es lo que nos

conviene. Además estas tiendas pueden ofrecer otros servicios como hacer pagos o tener cabinas telefónicas o computadores para Internet. Al existir otras actividades se generan compras y lo que nos interesa es que sean compras de nuestros productos. Esta es la razón principal por la que damos importancias a los distribuidores ponderados o clientes *high priority*. Ellos son más o menos un 49% de la venta total de Nestlé en Quito y son parte de Canal Tradicional al que atiende Nestlé. Porque también está el Canal Moderno que son todos los autoservicios y el Canal Farmacéutico. Pero como digo, lo más importante de todo es que en estas tiendas nosotros podemos generar mayor accesibilidad, rotación y visibilidad de nuestros productos que es lo que nos importa. Por eso mantenerles contentos a estos clientes es muy importante y para eso desarrollamos algunas actividades que no siempre son suficientes. Sabemos que el cliente depende de nosotros pero de la misma manera nosotros también dependemos de nuestros clientes. Y no se trata solo de que le hacemos un favor cuando le atendemos sino que ellos son los que nos dejan o no venderle o servirle.

**5. ¿Cuáles son las expectativas de Nestlé Ecuador S. A. con respecto a los distribuidores ponderados en Quito?**

Nestlé busca que los distribuidores ponderados hagan sus compras de manera regular sobre todo que el monto que compren sea el adecuado para poder llegar a los cupos de las distintas categorías que tenemos en el Canal Tradicional.

**6. ¿Existen beneficios para los distribuidores ponderados si llegan a los cupos estipulados?**

Cada vez que los distribuidores hacen compras tienen beneficios, bueno casi siempre, sobre todo su mayor beneficio es la rentabilidad que generan para sus negocios al comprar productos Nestlé. Ellos lo compran a un precio dado por los distribuidores y lógicamente lo venden a un mayor precio generando un margen que sirve para aumentar su rentabilidad.

**7. ¿Cuáles son estos beneficios?**

Bueno depende de lo que se tenga programado para ese mes o ese período. En general nosotros planificamos por meses y el cupo de venta que se debe cumplir es por mes. Entonces lo que hacemos es generar ciertas promociones o dar notas de crédito a los distribuidores que alcanzan el cupo. También se hacen promociones y se les da premios. Lo que también hacen las categorías, o sea las diferentes líneas con las que trabaja Nestlé, es hacer promociones de cada una, por ejemplo en DPA que son los jugos y todos los envasados en tetrapack, en Maggi, en chocolates, así.

**8. ¿Cree que estas promociones o incentivos son interesantes para el distribuidor ponderado?**

La verdad es que lo que tratamos de hacer es que los distribuidores repitan sus compras de manera constante todos los meses y que cada vez sea una compra mayor porque los cupos crecen cada mes y obviamente cada año. Entonces lo importante es que nosotros como empresa podamos satisfacer las necesidades de los distribuidores de esta categoría y así podamos vender más.

**9. ¿Cree que Nestlé como empresa conoce claramente a sus clientes de distribución ponderada?**

Creo que este es uno de los objetivos de la Empresa. La verdad es que conocerlos a detalle es muy complicado pero es lo que tratamos de hacer, no tenemos muchas herramientas desarrolladas para esto pero tenemos datos que nos indican el comportamiento de los clientes. Por ejemplo sabemos que no es lo mismo vender ciertos productos aquí en Quito que en la costa o en el oriente. Por esto los equipos de trabajo no son los mismos. A pesar de que existe una globalización a nivel mundial no podemos globalizar los gustos a nivel nacional, peor mundialmente.

**10. ¿Cree que existe una ventaja competitiva al conocer al cliente?**

Por supuesto. El hecho de conocer a nuestros clientes nos da la posibilidad de desarrollar estrategias de venta, marketing y comunicación que puedan hacer que estos clientes de distribución ponderada compren más generando mayor rentabilidad para la empresa y para ellos mismos.



**11. ¿Qué más podría hacer Nestlé para satisfacer las necesidades de los clientes o para lograr que las compras aumenten en número y tamaño?**

Nestlé destina gran parte de su presupuesto anual para generar promociones y premios para los clientes. En este momento no tengo claras que otras estrategias se podrían generar.

**12. ¿Alguna vez han pensado en establecer planes de fidelización para sus clientes?**

Desde el punto de vista del área de ventas si se ha pensado alguna vez hacerlo, porque es lo que en realidad nos estaría interesando como empresa y como ventas en sí. Pero este ya sería un tema que debería ser gestionado por el área de marketing o de comunicación al que te puedes remitir.

**Entrevista 2. Jorge Peñaherrera, Marketing manager de Nestlé Ecuador S. A. para la ciudad de Quito.**

**1. ¿Cómo maneja Nestlé Ecuador las estrategias de marketing con sus clientes de distribución ponderada?**

Bueno, primero para Nestlé todo cliente es importante. Entiendo que es este punto vamos a dedicarnos a los clientes de distribución ponderada. Estos clientes como seguramente ya lo sabrás representan un grupo objetivo primordial para nosotros porque son los que, dentro del canal Tradicional, más rentabilidad nos generan y básicamente son los tenderos de barrio. Para ellos en sí no tenemos estrategias muy definidas. Lo que Nestlé hace es fomentar la creación de vínculos sólidos y que sean duraderos con todos los clientes y consumidores.

**2. ¿Cómo logra Nestlé establecer estos vínculos?**

Generalmente lo hacemos a través del conocimiento de ellos, de la comprensión que les podamos dar pero esto es un tema delicado porque muchos de estos clientes quieren aprovecharse de ello y porque además no es

certero si los conocemos o no totalmente. También lo hacemos y sobre todo esto, a través de la satisfacción de sus necesidades. Por lo general es el área de comunicación que se relaciona con los clientes, pero en marketing también lo hacemos. Tratamos de llegar de manera personalizada a los clientes sobre todo cuando les llevamos promociones o cuando les colocamos puntos de canje en sus tiendas, o cuando les damos material POP para poder promocionar cierto producto. Así tratamos de crear vínculos. Podríamos basarnos solamente en la tecnología pero para este grupo específico de clientes la parte de presencia es también importante, entonces habría que mezclar estrategias.

### **3. ¿Por qué dice que la parte de la presencia es importante?**

Bueno porque para estos clientes que por lo general tienen acceso a la tecnología es súper importante también que exista una conexión más directa con la empresa para que el vínculo con la realidad no se pierda.

### **4. ¿Cómo sería esta conexión?**

Al hablar de conexión directa me refiero al contacto con las personas. Ellos prefieren que alguna persona de nuestra fuerza de venta les vaya a visitar para anunciarles las promociones o para entregarles material. Lo que también les gusta es que sea la misma persona así ya afianzan los vínculos que pretendemos crear y surge un sentimiento de confianza que a nosotros como empresa nos conviene bastante.

### **5. ¿Qué tipo de problemas se podrían encontrar en este sentido?**

Ya de por sí, un cliente no es alguien con quien se pueda debatir o discutir, porque nunca se va a ganar una discusión con ellos, es la típica frase repetitiva y que conocemos bien: “el cliente siempre tiene la razón”, y ante eso es difícil cambiar porque lo que queremos es que los clientes nos compren productos.

### **6. Ya dentro de la parte de marketing, ¿cuáles son las estrategias que ustedes utilizan para llegar a sus clientes de distribución ponderada?**

Bueno, el marketing tiene muchísimas estrategias que se pueden utilizar para ayudarnos a crear relaciones con los clientes pero esto sería una parte más afín a las relaciones públicas. Sin embargo, puedo decirte que el marketing se divide en ciertas ramas o ciertas categorías. Y para que nosotros podamos crear vínculos debemos tener un trato personalizado con nuestros clientes como te dije anteriormente.

### **7. Pero, ¿qué tipo de trato sería este?**

Con trato personalizado me refiero a que tenemos que utilizar estrategias de marketing relacional sobre todo. En primer lugar es fundamental que nosotros tengamos una base de datos donde guardemos la información de todos nuestros clientes, así vamos haciendo un análisis del comportamiento de ellos y vemos cuando podemos vender más y cuando hacemos promociones y qué tipo de promociones. También esto ayuda a ver si debemos capacitar a los clientes, si debemos generar nuevos productos o promociones. O sea, desarrollamos un CRM.

### **8. ¿Cuáles son las estrategias de marketing relacional que se pueden utilizar?**

A ver, el marketing relacional se basa específicamente en la relación directa o de uno a uno con los clientes. Es decir que lo que hacemos es tratar desde el inicio a cada cliente de forma personalizada para poder retenerlo y no solamente para lograr captar más clientes. Se le debe dar un valor al cliente, porque de él vivimos. Dentro de las estrategias como digo está el marketing relacional que se basa en estar siempre ahí para el cliente. Nestlé lo hace de la manera tradicional visitando al cliente, dándoles incentivos como gorras y material promocional, decorando o adecuando las tiendas etc.

### **9. ¿Cuáles no serían las maneras tradicionales a las que se refiere?**

Bueno como ahora estamos en una era de tecnología tremenda hay muchísimas herramientas que se pueden utilizar en marketing relacional. Lo importante es entender que el marketing relacional se centra en las personas, en los consumidores, en los clientes. Es decir que la tecnología que escojas

para generar productos de marketing debe estar a favor del cliente de crearle experiencias, de seguirle, de satisfacer sus necesidades de consumo y de servicio.

**10. ¿Cree que sería factible realizar un plan estratégico de comunicación para fidelizar a los clientes de distribución ponderada en Quito?**

Me parece que es una gran idea pues ellos generan una cifra importante para nosotros. En este caso deberías tomar en cuenta estas estrategias de marketing de las que te hablo, y también que para nosotros los canales de comunicación tradicionales son muy importantes y los que más utilizamos en comunicación y publicidad.

**11. ¿Y las nuevas tecnologías se podrían incluir?**

Creo que sí, siempre y cuando las sepas direccionar de tal manera que representen un apoyo a tu programa de fidelización y que no te centres solo en ellas. Debes tomar en cuenta que estos clientes si poseen acceso a Internet pero que se les debería capacitar si proponen alguna herramienta tecnológica. Eso sería importante.

**Entrevista 3. Juan José Larrea, Director Grupo Dircom y Consultora Dircom, Buenos Aires, Argentina. (Más que una entrevista esta es una conversación informal de donde se pudieron sacar ideas interesantes).**

**1. ¿Qué estrategias de comunicación se pueden utilizar para generar un plan de fidelización?**

Estaba pensando y viendo qué estrategia de comunicación podría ser para un objetivo como el que vos planteas, porque se me ocurre que no solamente debiera ser de comunicación – *¿de marketing?* – debiéramos estar pensando en varias aristas que integran la comunicación y no la comunicación. Eh, porque acá estamos pensando en una unidad de negocio, o en varias unidades de negocio de productos de Nestlé. Entonces para poder convencer a los dueños de las tiendas que consuman más producto de Nestlé y no otros que estén a más bajo costo o a bajo costo, tendría que entrar en esta discusión, en este intercambio de ideas, en este plan que se está pensando el área de

ventas o aquel que decide el costo de los distintos productos. O, el área de marketing o aquellos que piensen el costo de los productos desde este punto de vista: en cuanto a seducción para que el dueño de la tienda pueda comprar o decida comprar más el producto Nestlé que otros que son baratos. Desde ese punto de vista, y todavía no te estoy tocando la comunicación, se me ocurre que habría que pensar distintas tácticas de ventas y no me estoy refiriendo ni a la publicidad, ni al marketing, ni a la comunicación. Igual la comunicación engloba todas las anteriores. Lo que me estoy refiriendo, a ver, es cómo podemos nosotros, en esta seducción que hay que tratar de lograr ante el dueño de la tienda para que consuma nuestros productos, qué combos – *sí* – que paquetes, qué combos, qué cosas que podríamos ofrecerle a un costo competitivo. Yo sé que puede llegar a haber aquel que te dice “no, nuestro producto es bueno, y sale lo que sale porque es bueno, y nos aseguramos que el producto cuente con todas las normas, seguridades, calidades, bla bla bla, que quizás otros de menos valor podrían asegurarnos ciento por ciento”.

Entonces, yo insisto que más allá de la publicidad, marketing y comunicación que ahora pasaremos ahí, creo que es necesaria una suerte de modificación o propuesta. Primero el pensamiento y luego la propuesta al dueño de la tienda como para hacerle un poquito más jugoso, más llamativo, más este, tentador, eh? Entonces algo más tentador a la hora de, el tendero o el dueño de la tienda, no sé cómo llamen allá – *tendero, sí* – a la hora del tendero decidirse por uno o por otro. O lograr que no se decida por uno o por otro. Si bien queremos que se decida solo por la firma Nestlé que es tu caso, no buscar como, esa sería la de máxima –*así es* –. Ahora la de mínima sería que, si quiere seguir consumiendo los otros productos los siga consumiendo, pero buscar la manera de que sea tentador el hecho de a la hora de comprar nuestros productos compre un poco más. Si se logra que compre un poco más, ya el objetivo se empieza a cumplir que es el de más producto de Nestlé ante el de menor costo. –*Sí* –.

Para lograr todo eso, insisto, es como empecé, hay que buscar la manera de un costo tentador, armar un paquete: si llevás dos de esto – *combos, sí* – te regalamos uno de esto, si combos o paquetes, no sabía cómo lo puedes llegar

a entender. Hacer cosas como cuando vas a un supermercado que te dicen “si llevás dos productos iguales, el segundo te lo vendo a un 50% menos, un 70% menos”. Acá en Argentina se usan mucho eso. Los supermercados te dicen “hoy llevando dos, un jueves, llevando dos bebidas tal, el segundo 70% menos”. 70 eh? Ni siquiera un 20 o un 30, 70. Entonces una de las tácticas sería pensada desde ese punto de vista, donde le duele más o donde le tienta más al tendero, que es el dinero.

Después sí, a ver, sigo con este punto. Acabo de dar un ejemplo o dos ejemplos pero habría que pensar varios – *sí, claro* – habría que pensar cuántas otras tácticas, e insisto no estoy hablando de comunicación sino de propuesta de venta al tendero – *de ventas* – de propuesta de venta al tendero para seducirlo. Te decía, la segunda a un 70% menos, te decía primero armar un combo o un paquete, no llevarle solo el menú de productos con cada uno de sus costos, porque, si a vos te está interesando este tema es porque hay una debilidad. – *Claro, una deficiencia* –. Depende como lo veas, una oportunidad para aquel que vende productos más baratos. O depende como lo vea Nestlé o vos como responsable de, una oportunidad para redoblar las ventas, ¿no?, para aumentar las ventas. Porque incluso quizá Nestlé no necesite vender más, siempre se necesita vender más, y uno quiere vender más – *sí, pero lo que quieren es fidelizar al cliente* –. ¿Fidelizar al cliente? ¿Al cliente tendero? – *sí, a los de distribución ponderada, no al consumidor final* –. Que no es lo mismo – *claro* – acá tu táctica es para – *para el que decide la compra para después vender* – sí, para después vender, que sería su distribuidor, no? – *sí, es un distribuidor* – un punto de venta no? Entonces lo que hay que pensar es en las distintas tácticas para ese tendero. Que mirá, yo te decía por ejemplo, en los supermercados acá, en los supermarket, supermercados, te daba el ejemplo de si llevas dos iguales el segundo a 70% menos. Ahora eso es para consumidor final. – *eso es para el consumidor final, pero tiene que ser para el tendero, para el dueño de la tienda* –. ¿Qué pasa si, por eso te lo aclaraba, si vos al tendero le vas con una propuesta similar a esta?, de otras características, lo que fuere, le estás diciendo: “mirá, si me comprás tanto te hago este costo. Pero él después vende a un costo o igual o menor que al de Nestlé. Lo que sucede es que también habría que pensar en esa táctica de venta del tendero, es que

Nestlé quiere que el tendero venda su producto a un costo mucho más bajo. A veces a mí, como empresario, no me interesa que mi producto lo vendas a un costo muy muy bajo, así me digas “no pero vendo más”. No me interesa. Porque mi producto tiene un costo, un costo de valor. Y hasta incluso la percepción del consumidor si esto lo voy a poner barato, puede llegar a contagiar, lo que contagian los demás que no es buena calidad por eso le bajan tanto el costo. Entonces, acá si entra un poco ya el área de comunicación o de marketing o de publicidad, a la hora de pensar la estrategia de comunicación. Porque la estrategia de comunicación está compuesta por tácticas, - y *acciones* – un objetivo, un ¿cómo voy a lograr ese objetivo?, y ese ¿Cómo? Van a ser las acciones. ¿Está bien?

Entonces a la hora de pensar en el producto o en los productos Nestlé para seducir al tendero, para fidelizarlo y que compre más nuestros productos, los de Nestlé. También hay que tener en cuenta esto otro, ojo si vamos a poner un producto o si se lo vamos a ofrecer muy barato para que también lo venda barato, lo que estamos logrando es tal vez una mala reputación o una mala percepción del consumidor final hacia nuestro producto. Entonces no sería nada fácil porque habría una cuestión también que hay que tener en cuenta de docencia hacia el tendero a la hora de decirle “yo ofrezco esto, pero no se pueden modificar nuestras tarifas, nuestros precios mínimos” – *claro bueno, los precios están establecidos, y lo que haces es darles bonos, digamos: “si es que tú me compras tanto yo te doy un porcentaje mayor, o después te ganas premios” o como un programa más de fidelización* – de fidelización como hacen. Quizás como hacen las grandes compañías aéreas que tienen su plan de millas – *si* – que fijáte vos, había compañías aéreas que no tenían plan de millas y lo que se creó fue una unidad de negocio de un programa de millas, ya no perteneciente a una línea aérea sino que a varias.

## **2. Ahora con la innovación, el desarrollo de las TIC, ¿cuáles son las estrategias que se utilizan para lograr la fidelización de este tipo de clientes?**

Bueno, lo que pasa que la mayoría de las acciones que se vienen pensando hasta el momento son siempre para el consumidor final, casi no hay para el

intermediario. A ver, no es casi no hay, es que se piensan mucho más para el consumidor final que para el tendero. Al tendero en realidad cuestiones de tácticas de comunicación con el uso de la tecnología, yo no he estado viendo casi. ¿Por qué? Porque al tendero se le ofrece el producto, o sea, compra el producto con algún precio, con algún combo, con algún programa, con alguna cuestión de fidelización o seducción para que compre ese producto, lo exhiba más pero siempre ante una cuestión no solo de llegar con el uso de la tecnología sino una cuestión de negocio. De negocio para el tendero. Si vos me pones una góndola entera yo te doy tal cosa. Si me comprás más te doy la marquesina, te la pinto, te la hago, o te doy un descuento mayor. O tal góndola te la visto toda, o te pinto toda esta pared con la imagen de nuestra empresa y con el nombre de tu tienda.

Hoy, tanta tecnología para seducir al tendero, porque incluso es más porque la tecnología que se podría llegar a utilizar en las tiendas son de interacción con el consumidor final. Por ejemplo, de aproximación por bluetooth, el celular si está activado al bluetooth le manda un mensaje al pasar por esa vidriera de ese tendero. Pero no por el tendero sino por una interacción entre la marca de un producto que hay ahí y el cliente o consumidor final. Por haber puesto esa tecnología quien gana algo es el tendero pero es como un favor o como una contraprestación: pongo esto y él gana tal cosa pero mi objetivo es tal otro. Así como podría llegar a haber, mejor dicho, así como existen desde hace muchísimos años, décadas, el cambio de prestación que sería te pinto la marquesina, te pinto la pared, te armo todo esto, que al tendero siempre le interesó eso, los kioskos o que les den las heladeras. Ahí hubo una acción, una táctica de convencimiento, de seducción al tendero de que exhiba, de que venda o que compre mis productos, porque le estoy dando también el refrigerador. Le doy un refrigerador muy lindo, compra mis productos, los vende, y varias tiendas se comunican para que les den refrigeradores porque no tienen que comprarlos ellos. Habría que pensar qué producto tecnológico le puede llegar a servir al tendero para que la ganancia sea la de que compre más mis productos y venda más mis productos en detrimento de otros. Ahora, ¿cuál? No sé, habría que pensarlo, qué tecnología darle al tendero para seducirlo, le vas a dar un teléfono, una computadora, una pc, le vas a dar una



tableta. Porque tampoco estamos pensando en poner pantallas táctiles, - *no* - porque serían también para - *para el consumidor final* -.

Tecnológicamente si lo que se puede llegar a hacer es, y estará dentro de lo que se llama la comunicación interna, que con la utilización de la tecnología y las redes sociales corporativas, hacer partícipe al tendero. Habría que pensar ¿cómo hago para que participe? Hacer partícipe al tendero de la cultura organizacional de Nestlé, creando o logrando o intentando mayor sentido de pertenencia de ese tendero hacia - *hacia la empresa* -, y haciéndolo participar de lo que se llama la comunicación organizacional que difiere de la comunicación interna aunque muchos lo confunden, porque la comunicación organizacional es desde que se inicia la elaboración de la idea y del producto final y todos sus - *¿procesos?* - si procesos, hasta que la persona lo compre. En ese proceso, en la elaboración o etapas de ese producto, intervienen muchas personas, proveedores, empleados, administrativos, mantenimiento, todos, hasta que el producto se pone bien. Ahora, logrando involucrar al tendero en la cultura organizacional, creándole mayor sentido de pertenencia, es una táctica comunicacional dentro de una estrategia con el uso de la tecnología. ¿Por qué? Porque a la hora de hacerlo a él partícipe y logrando que opine. Hoy se viene perfeccionando lo que sería la red social corporativa abierta o cerrada, por lo general cerrada, donde participan muchísimas partes. Los altos mandos, los mandos medios, los que trabajan en el procesamiento, el público interno, los proveedores, los puntos de venta, el tendero; y donde todos opinan sobre algo particular. Si se vende o no, si está mal puesto el sello, o si se vende poco o mucho, o lo que la gente dice, se queja o no, etc. Esta táctica comunicacional de una red social corporativa para comunicación interna es muy moderna y es, bien gestionada, exitosa porque hoy la persona común está acostumbrándose y viviendo una transición como un accidente en la modalidad de consumo de la información, en la modalidad de la manera de contactarse y comunicarse con su entorno en la corta y media distancia. Cuando digo el consumo de la información, porque antes nuestros padres, nuestros abuelos, yo, tal vez íbamos a lo que es una biblioteca, que cuando doy clases muchos no conocen y menos les suena la palabra hemeroteca, estaba bueno, te concentrabas, no eras *multitask*, multitareas, no estabas en una posición

multidimensional, multidireccional, multicomunicacional. Entonces, ¿por qué te digo esto? Porque hoy todo eso se dejó de hacer y cambió a un terreno en el cual uno *googlea*. Y el tendero también *googlea*, y participa en una red social como Facebook, o Twitter o Youtube, que manda correos electrónicos, que chatea por Messenger, Whatsapp, Lime, Viber; y que incluso ya no importa si el tendero es una persona mayor o si tiene 40, 30 o 20. Porque personas mayores entre sí se han visto afectadas por este cambio de consumo de información, por este cambio de formas y maneras de comunicarnos. – *Pero se adaptan y las usan* – a eso iba.

Personas mayores de sesenta, setenta y pico, se han visto obligados. ¿Y por qué se han visto obligados? Para divertirse, no. No necesariamente para divertirse. Se han visto obligados a adaptarse o a probar esta manera de comunicarse no por una imposición social, sino porque han encontrado en esas herramientas cuestiones como ver a su nieto que vive en Francia porque la hija se mudó allá. Entonces la manera que tiene de ver a su hija y a su nieto y sentirse cerca es entendiendo que hay una cosa que se llama Skype y que por ahí lo puede ver y que me puede ver a mí. Otro punto que obligó a este sector de la sociedad es el de la soledad donde personas mayores que no tienen mucho para hacer, encontraron en una pantalla una red social como Facebook donde empezaron a poner nombres y apellidos de personas que hace mucho que no ven y las encontraron. Y que cuando pusieron “hola” del otro lado le dijeron “hola”.

Toda esta parte hace que cuando vos pienses en tácticas comunicacionales para tenderos que son mayores de edad, no pienses enseguida que puedes fracasar. Y que tengas un terreno muy ganado en crear o hacer partícipe de una red social corporativa a ellos, para fidelizarlos y demás, y después para pensar un poco más en ellos, y luego gasto de dinero en docencia para el uso de la red social. Porque ya están adaptados, porque ya la están usando, por esto que te comentaba de una cuestión de entorno social, de posición social o de sentimientos, ya saben cómo usarlas.

La táctica comunicacional puede hacer que vos con el uso de la tecnología hagas que se unan los tenderos. No contra vos, sino pro o para la firma, en

esta caso Nestlé, para la marca. Claro porque si vos empezás a unir a los tenderos, en alguna red social o algo, podemos pensar que a los tenderos los unimos en una red social donde se junten todos ellos, donde tiene que haber un gestor, alguien que la gestione, cuasi *community manager*, que gestione esa red social, que tire temas, que sepa captar los temas, este gestor que está relacionado a la comunicación. Acá ya hay muchas cosas por hacer. Si vos pensás en una red interna de tenderos para que participen, estamos hablando del uso de la tecnología, y comenten, todo lo que tiene que ver con la red social: elogien, critiquen, pongan ideas, propongan soluciones, propongan problemas. Problemas que quizás la empresa no está visualizando. Cuando vos estás brindando todas estas herramientas, como una red social interna de tenderos, ahí la empresa está ganando y está fidelizando y está creando sentido de pertenencia. Lo que hay que ver es de qué manera nosotros, profesionales de la comunicación, creamos que ese tendero participe. – *¿Qué incentivos se les puede dar?* –. Si hay que ver qué incentivo se le puede dar. Si bonos por mayor nivel de participación, estatus, estrellas, premios. Sigo pensando en una red social, puede ser una aplicación para teléfonos celulares. Una aplicación en teléfonos celulares donde sea muy fácil con los dedos, *touch*, sea muy fácil ver tal producto, sus explicaciones, sus costos, sus precios sugeridos, detalles, características. Un campo para comentar y ver qué comentan otros tenderos, qué problemas tiene o no, que tienen de ideas. O sea, estoy pensando en que podría llegar a ser una red social con las características de la red social como Facebook, que ya están creadas por empresas que se dedican a esto, o, una aplicación.

Una aplicación cerrada, no abierta al público donde ingresás con usuario y clave que te la da Nestlé, pero donde vos ya tenés en el teléfono todo. El día de mañana las páginas web van a dejar de existir y vas a tener que hacer más aplicaciones que páginas web. Entonces, pensar en una aplicación cerrada con usuario y clave que solo me permita de Nestlé ser parte de; y, que me permite interactuar con muchas cosas. Hasta incluso hacer el pedido de un producto en particular.

Yo puedo fidelizar y hoy es muy barato, si hasta incluso le doy mayor información al tendero. En esa aplicación yo le doy hasta la información de

cuando llega y qué día y en qué horario su producto, el pedido que me hizo. Entonces cuando empezamos a pensar en tecnología, en el uso de la tecnología para la fidelización, tenemos que abstraer del usuario o del cliente final sino el tendero con estas herramientas que él diga: “mirá, este otro producto puede llegar a ser muy barato pero en realidad yo acá me es muy cómodo todo”. Y esto porque lo va a tener todo a su alcance gracias a las Tics, puede revisar pedidos, ver el estado de su demanda, ver dónde está el camión, comunicarse contigo a cualquier hora y en cualquier lugar.

Cuando uno más aprende de tecnología te das cuenta que sabes poco, hoy se utiliza la técnica de la geolocalización. Hay aplicaciones de taxis, la aplicación la puede hacer cualquier persona, los taxistas utilizan el radio llamado que tienen y el celular, porque por la aplicación le entran más pedidos de viajes que por la empresa a la cual el taxista tiene que pagar por el servicio. Y en esta aplicación no tiene que pagar. Hay muchísimas hoy de esas. Y el usuario recibe los datos completos del taxista para su seguridad, lo ve donde está por el ícono, y se puede compartir tu ubicación en una red social lo que permite luchar contra la inseguridad. Hoy en tecnología hay tanto que implementar, no es que te saqué de tema pero la geolocalización se puede implementar en estos temas.

Lo importante es tener a un público cautivo, como los tenderos poniendo a disposición de ellos la tecnología, las redes sociales o aplicaciones, dándoles la posibilidad que lo hagan a la hora que deseen y desde donde quieran conectados a Internet y desde un celular, la aplicación de un celular, no necesariamente una pc. Por mail también les podés mandar información sobre actividades, comunicaciones, promociones y demás. Podrías incorporar también una alerta, un aviso mediante mensajes de texto a celulares. Yo creo que la mayoría ya tienen teléfonos inteligentes pero no deberíamos dejar de pensar para aquellos que no.

**Entrevista 4. Matías Servedía, Community manager y encargado de relaciones públicas en Consultora Dircom, Buenos Aires, Argentina.**

### **1. Hablando de relaciones públicas, ¿cuál sería el modo en que estas tendrían influencia en la generación de un plan de comunicación para fidelizar clientes?**

A groso modo la comunicación es la parte esencial en cualquier tipo de plan estratégico para alcanzar un objetivo planteado. La comunicación es el elemento indispensable en la vida de todo ser, de la misma manera lo es para los negocios. Entonces si entendés que para fidelizar tenés que tener presente a la comunicación como la raíz o el axioma fundamental estás bárbaro. Ahora bien, si querés que las relaciones que tenés con tus clientes sean duraderas y sean efectivas tenés que centrarte en establecer relaciones adecuadas con ellos. Al hablar de estas relaciones adecuadas me refiero enérgicamente a las relaciones públicas.

### **2. ¿Cómo se deberían gestionar las relaciones públicas con el objetivo de fidelizar?**

Antes que nada estemos claros que la fidelización de clientes como vos lo decís es la retención de los clientes que ya frecuentan nuestro negocio. Si te referís al negocio de Nestlé imagino que allá ya debe haber un gran número de clientes que suelen hacer sus pedidos a la empresa, y que como en todo país lo que la empresa quiere es maximizar sus ingresos. Fijate que para ello es mil veces mejor que te concentrés en enamorar a tus clientes porque resulta menos engorroso y menos costoso que conseguir nuevos. ¿Entendés? Ahora mirá como las relaciones públicas lo pueden lograr. Vos tratás con clientes a menudo y lo que intentás es llegar a ellos con la confianza, siendo certero, hablando claro. Las relaciones públicas te permiten mantener ciertos parámetros para lograrlo y para crear unos vínculos apretados difíciles de quebrar.

### **3. ¿Cómo debieran gestionarse estos vínculos para no romperse?**

Esto es relativamente sencillo. Primero que nada tenés que asegurarte que las relaciones que mantenés no son esporádicas sino constantes con el fin de llevar un registro de lo que tus clientes quieren. Luego verás que esto es sencillo con las herramientas de las nuevas tecnologías. Después te fijás en

que estas relaciones son de confianza porque tenés que hablar claro con la verdad siendo lo mayormente transparente así enamoras a tus clientes. Te preocupas por ellos y ellos se sienten importantes. Y también podés mantener contacto vía móvil, haciendo visitas, recogiendo comentarios.

#### **4. ¿Cuáles son los métodos para mantener contacto que tu aconsejarías?**

Mirá como te digo las TICs te permiten ya hacer un contacto recurrente a toda hora y en todo sentido. Mirá como Internet te lo permite. Mirá las fan pages de Facebook o los indicadores de Google Analytics. Todos esos te permiten tener una referencia de lo que tus clientes hacen en los medios. También está Twitter en donde se pueden también medir los resultados de un hashtag o saber cuántos retweets tenés y así.

#### **5. Además de las redes sociales, ¿cuáles serían otras herramientas más tradicionales que se podrían utilizar?**

Mirá ya ahora en esta era tecnológica las herramientas tradicionales que vos mencionas tienen cada vez menos cabida. Y esto porque ahora todos estamos a la vanguardia. Pero me parece que aún en nuestros países quedan sectores al margen tecnológico. Yo te recomendaría que preguntés, te haces una encuesta de cuantos clientes tuyos tienen Internet en sus negocios y créeme que un 80% te dirá que sí. En este caso la comunicación más efectiva es el mail. Usás el mail siempre de manera periódica y verás tus buenos resultados. Y si ya mismo no lo podés hacer tenés que regresar a las relaciones personales: lo visitás a tu cliente, establecés un diálogo, conversás y allí le contás todo. La comunicación *face to face* sigue siendo re importante en este tiempo. Solo que como te digo los avances tecnológicos nos lo facilitan, mirá Skype o Face Time.

#### **6. ¿A qué elemento o fundamento darías mayor peso dentro de las Relaciones Públicas?**

Yo creo que ser honestos primero con vos mismo y después con el cliente es una máxima. Si sabés que le puedes dar lo que le ofrecés entonces se lo dices, pero si no puedes no se lo digas porque el rumor es la bola de nieve que tumba

tu reputación, me entendés? Además que si vos transmitís a tus clientes esa sensación de confort y de confianza que hará que tu empresa sea vista como lo más. La confianza es la base de las relaciones, de allí con qué herramienta se haga es distinto. Puede ser Internet, pueden ser visitas, puede ser una llamada o una videoconferencia da igual. Quedate tranquila que los que se ocupan de la comunicación en tu empresa son muy creativos a la hora de recordarles a los clientes que existen, y sabrán aprovechar cualquier oportunidad directa o indirecta para hacerse presentes.

### **7. ¿Cómo puedes saber si los lazos o vínculos se están consolidando a través de las relaciones públicas?**

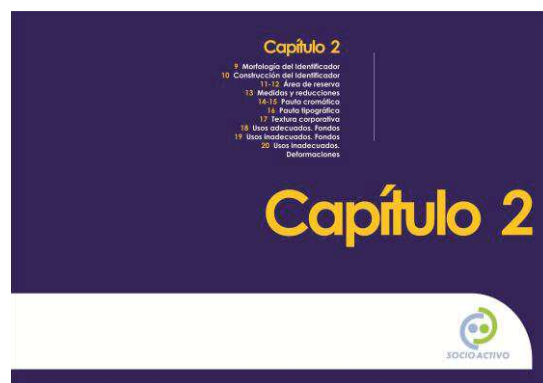
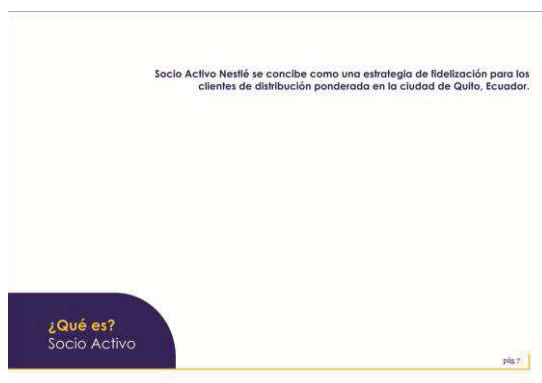
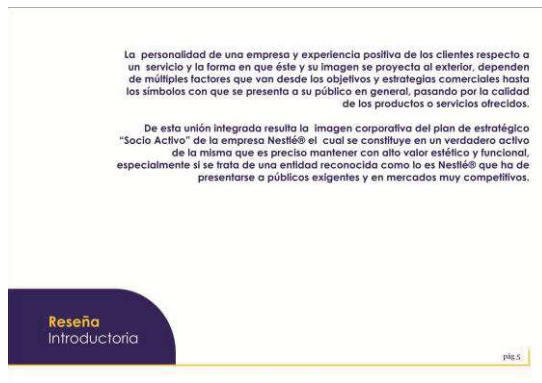
Las relaciones públicas hacen más llevadera la relación con los clientes porque se estructuran a base de estrategias. Y estas estrategias sí o sí deben poder ser medibles para saber si funcionaron, si se deben cambiar o si se pueden mejorar. Pero así como la comunicación, este también es un proceso bastante largo y medir qué tan vinculado está un cliente resulta algo complejo pero se puede dar. Para ello te fijás en las veces que recibe y lee un e-mail, o si utilizó tu aplicación o si dejó un comentario o si llamó para preguntar acerca de una promoción. Podés medirlo. Y obvio si tu cliente compra más y habitualmente tenés un fuerte indicador.

### **8. Como conclusión, ¿qué puedes decirnos sobre la fidelización de clientes?**

Mirá que te lo he dicho. La comunicación es un método que permite que la captación de clientes, su retención y su fidelización sea más rápida y menos costosa. Usá nuevas tecnologías, que no te de miedo, pensá en el futuro, pensá en grande. Y quedate también con herramientas tradicionales fuertes como las conferencias, los seminarios, las charlas, las capacitaciones donde tus clientes podrán preguntar a expertos y a personas de la empresa, temas de su interés. Siempre es bueno poder mostrarse físicamente en nombre de la empresa a la que representás. Hacé un plan con estrategias *online* y *offline*, así cubrís todos los espacios de comunicación.



## 5.5 Anexo 3. Manual de marca “Socio Activo”.






**SOCIO ACTIVO**



**El Identificador diseñado está compuesto por símbolo y logotipo. El símbolo busca sugerir con los círculos flexibles la posición del cerebro entre dos personas colocadas como complemento los puntos (conferencias), en visión a las coberturas a cuya significación se hace notar en vista superior. De igual modo la percepción frontal como conjunto de símbolos también sugiere un rostro alegre que humaniza a la marca con la presencia de la figura humana como énfasis.**

**Morfología del Identificador**

plg 9



**SOCIO ACTIVO**

**Construcción del Identificador**

plg 10

**El área autónoma o de reserva se define paulando el espacio alrededor de la marca en su totalidad en el cual no podrán ser colocados elementos que el identificador garantizando una integración adecuada del mismo con gráficos, textos u otras marcas.**

Para definir tal espacio de exclusividad se toma de referencia la medida (X) que corresponde a la altura de la tipografía utilizada.



**Área de Reserva**

plg 11

Para uno de los elementos de la marca se separa también se define un área autónoma o de reserva alrededor del símbolo y del logotipo alrededor de los cuales no podrán ser colocados ningún modo elementos ajenos, garantizando una percepción adecuada con gráficos, textos u otras marcas.

Tal espacio de exclusividad en ambos casos toma igualmente como referencia la medida (X) que corresponde a la altura de la tipografía utilizada en el logotipo tal y como se representa para su mayor comprensión.



**Área de Reserva**

plg 12

**SOCIO ACTIVO**



**Las medidas y reducciones previstas responden a ajustes de legibilidad que deben ser respetados con el fin de que la marca sea imagen consistente y visualmente clara. Para ello se han establecido dimensiones que parten del referente de uso más común de la marca, el A4 en su formato institucional. En los casos que se requieran mayores dimensiones, se deberá ajustar la marca de manera proporcional respetando siempre el área de reserva.**

UM: (cm)



**Medidas y Reducciones**

plg 13

**SOCIO ACTIVO**




**El color es un elemento determinante dentro de la identidad corporativa, asociado con la forma contribuye a la identificación y posicionamiento de la marca consensuada. Acorde a la estrategia de comunicación se utilizan dos tintes endógenos (azul y verde) simulados en pantalla, garantizando una unidad visual que evidencia como en toda la percepción y significado de la marca. Se asume como punto de partida el azul por su relación directa con el color de Nestlé como líder institucional del Pan Socio Activo.**

 Pantone (C) Pantone 285 C	 Pantone (U) Pantone 383 U	 CMYK C: 42% M: 16% Y: 0% K: 0%	 RGB R: 159 G: 193 B: 231
 Pantone (C) Pantone 362 C	 Pantone (U) Pantone 389 U	 CMYK C: 41% M: 9% Y: 81% K: 0%	 RGB R: 181 G: 217 B: 60


**Paleta Cromática**

plg 14


**SOCIO ACTIVO**















**SOCIO ACTIVO**



**SOCIO ACTIVO**




 Pantone (C) Pantone Black	 Pantone (U) Pantone Black U	 CMYK C: 0% M: 0% Y: 0% K: 100%	 RGB R: 0 G: 0 B: 0
 Pantone (C) 30% Black	 Pantone (U) 30% Black	 CMYK C: 0% M: 0% Y: 0% K: 30%	 RGB R: 197 G: 198 B: 198
 Pantone (C) 40% Black	 Pantone (U) 40% Black	 CMYK C: 0% M: 0% Y: 0% K: 40%	 RGB R: 178 G: 179 B: 179

**Paleta Acromática**

plg 15

**SOCIO ACTIVO**



**Fuente: Century Gothic (versión en uso: Bold & Itálica)**

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn  
Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

**Fuente: Century Gothic (versión Itálica o cursiva)**

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn  
Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

**Fuente: Century Gothic (versión Bold)**

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn  
Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

**Fuente: Century Gothic (versión Regular)**

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn  
Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

**Paleta Tipográfica**

plg 16

**SOCIO ACTIVO**

La **textura corporativa** es diseñada a partir del símbolo de la marca tomando uno de sus elementos como motivo para la generación de una trama de percepción continua, en rotación y reflejada con énfasis visuales en los círculos (puntos de calor) que sugieren una totalidad mediante el proceso de simetría gráfica. Esta **textura** será aplicada en elementos de la **papelaría institucional** con el fin de establecer un alto valor estético e identificable al sistema.

**Textura Corporativa**

símbolo    ilustración    reflexión 180°    rotación 90°

pág 17

**SOCIO ACTIVO**

Para usos del **identificador sobre fondos de color plano** en estancias que el mismo en su versión full color y escudo de gígraf, dada su alta luminosidad serán utilizadas únicamente sobre fondos blancos. Siendo así se empleará la versión en blanco del identificador sobre fondos oscuros equivalentes en la escala de grises al 60% y la versión en negro sobre fondos claros hasta el 50%, de equivalencia en la escala de grises, generando con así una total legalidad por contraste y con ello una adecuada visibilidad de la marca.

**Usos Adecuados Fondos**

pág 18

**SOCIO ACTIVO**

Para usos del **identificador sobre fondos de color plano** cuyos límites pueden en su composición ornamental, rotarja verde a azul y como se ejemplifica, no podrá emplearse la versión full color en la medida en que la misma cumple comicalmente con todos colores, generando un efecto de vibración óptica indeseado para la percepción del identificador. Sobre **texturas, gráficas, degradaciones**, etc., se recomienda identificar a los usos adecuados pautados y en ningún caso utilizar la marca con alguno de los colores corporativos.

**Usos Inadecuados Fondos**

pág 19

**SOCIO ACTIVO**

Los usos **inadecuados** de la marca **generalmente interfieren con los mensajes y significados pautados para la misma desde su concepción**, es por ello que la garantía de una calidad visual, posicionamiento y recordabilidad de la marca en los clientes de un modo estable y narrado, depende del cumplimiento morfológico, dimensional y posicional del diseño establecido, evitando siempre deformaciones como las representadas:

**Usos Inadecuados Deformaciones**

pág 20

**Capítulo 3**

22 - 23 Papelería Carpeta  
24 Papelería Tríptico  
25 Papelería Carnet  
26 Papelería Hoja membretada  
27 Papelería Sobre  
28 Planificadoras Vertical  
29 Promocionales Artículos

**Capítulo 3**

**SOCIO ACTIVO**

**Papelería Carpeta**

**Papelería Carpeta**

pág 21

**Papelería Carpeta**

**Papelería Carpeta**

pág 22

**Papelería Tríptico**

**Papelería Tríptico**

pág 23

**La tarjeta o continuación identifica a los miembros del Plan Socio Activo Nestlé® mediante un único número registrado en el código de barras.**

Los colores azul y verde claro empleados concuerdan con los colores corporativos de la marca Socio Activo, publicados en el presente manual. La marca colocada se utiliza en su versión económica en blanco, ajustada desde la mitad de la altura de la tarjeta hacia arriba respetando el área de reserva tal y como previamente se ha definido.

**Papelería**  
Carnet

plg 25

**Papelería**  
Hoja membretada

plg 26

**Papelería**  
Sobre

plg 27

**Aplicaciones**  
Promocionales

plg 28

**Aplicaciones**  
Promocionales

plg 29

**plg 30**

# 5.6 Anexo 4. Revista Informativa “Socio Activo”.

Más beneficios y protección para ti, tu familia y tu negocio!

**PLAN**  
PREVENCIÓN  
ACTIVACIÓN  
PROTECCIÓN & SEGURIDAD  
PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN  
COMUNICACIÓN  
SUSCIPCIÓN

**SOCIO ACTIVO**  
Manual de Procedimientos Plan Socio Activo Nestlé®

Estimadas y estimados tenderos, les presentamos el Plan Socio Activo Nestlé®.

Para Nestlé Ecuador lo es importante, por esta razón, a partir de un exclusivo programa diseñado y pensado para el Plan Socio Activo Nestlé®.

A continuación encontrará toda la información de la primera edición de este plan de beneficios para tenderos, que piensa en tu familia y tu negocio. En este manual encontrará detalles sobre los beneficios y funcionamiento del programa.

Conviértete en un Socio Activo Nestlé®, y al pasar de un programa de activación que te marca grandes ventajas.

¿Qué es el Plan Socio Activo Nestlé®?

Es un programa diseñado a los tenderos como los clientes especiales y más importante para Nestlé. A través de este iniciativa, vamos a trabajar con tu negocio y el de tu negocio, convirtiéndolo en un Socio Activo Nestlé® para que obtendas el plan de seguros, asistencia especial y muchos premios.

Para beneficiarte de este plan, debes cumplir ciertos objetivos que te ayudarán a incrementar las ventas, al mismo tiempo que te garantizará un mejor futuro de tu negocio.

Con el Plan Socio Activo Nestlé®, estás seguro.

El Plan Socio Activo Nestlé® te apoya para que:

- Incrementes las ventas y el negocio QIPECI.
- Más personas vengan a tu negocio y vuelvan.
- Tengas los productos Nestlé más vendidos.
- Ganes premios.

¿Cómo activas tu Plan?

Se activa después que hayas cumplido los tres objetivos con tu tienda/comercio. A partir de ese momento, puedes disfrutar de tu plan de seguros y asistencia especial, y muchos premios.

- Cumple con el cupo de compra mensual que te te entrega tu tendero los primeros cinco días de cada mes.
- Mantener siempre disponibles en tu local Nestlé (30) productos prioritarios (SKU's) Nestlé® para venta y exhibición.
- Tener los bloques de productos Nestlé® de acuerdo a los estándares y guías de la compañía.

Procedimiento para la activación de tu Plan.

Siempre durante el mes de Mayo, entrega tu formulario de inscripción para que así un Socio Activo Nestlé® reciba todos los beneficios que el programa te ofrece.

Una vez que cumplas con los tres objetivos mensuales tu plan se activa por un mes.

Siempre con conciencia. Estarás siempre protegido!

Completa el formulario de inscripción de tu negocio.

Productos indispensables Nestlé® (SKU's)

Los SKU's son productos Nestlé® de alta rotación que los consumidores constantemente buscan en tu local y que generan una buena ganancia para ti. A continuación encontrarás los mismos.

BEBIDAS DE FRÍO  
CANTAS  
LACTEOS NESTLÉ  
LACTEOS QIPECI  
PREMIOS COMESTIBLES

COMESTIBLES  
COMESTIBLES  
COMESTIBLES  
COMESTIBLES  
COMESTIBLES

Bloques Nestlé®

Los Bloques son la agrupación de productos Nestlé® en la estantería, compuestos de un surtido, eficiente y rentable número de artículos que atraen al consumidor la atención de compra, facilitan el proceso de venta y contribuyen a la correcta rotación de los productos.

A continuación los cuatro tipos de Bloques Nestlé®:

Beneficios que el Plan Socio Activo Nestlé® ofrece:

PAQUETE DE SEGURO  
ASISTENCIA ESPECIAL  
ASISTENCIA TÉCNICA AL NEGOCIO  
ASISTENCIA LEGAL AL NEGOCIO  
ASISTENCIA TÉCNICA AL NEGOCIO  
PREMIOS



## Paquete de Seguro

Un paquete de seguro le ofrece beneficios de protección en caso de accidentes o otros eventos que puedan afectar su negocio, a ti y a tu familia. Con este servicio, cuentas con un monto que le permitirá cubrir los gastos razonables de este evento.

**A continuación le detallamos los coberturas del Paquete de Seguro del Plan Socio Activo Nestlé®:**

### INCENDIOS Y DAÑOS DE LA NATURALEZA DE LA TIENDA

**MONTO MÁXIMO:** US \$3000

**CONDICIONES:** Cubre los daños materiales causados por incendio o rayos en la tienda.

### ROBO O SARCIO A LA TIENDA

**MONTO MÁXIMO:** US \$800

**CONDICIONES:** Robo o sarcio cometido por un tercero en la tienda.

### COBERTURA DE MAQUINARIA EN LA TIENDA

<b>3</b> <b>RECAMBIO*</b> Cubre el costo de cambio de un motor o pieza esencial de la maquinaria.	<b>MONTO MÁXIMO:</b> US \$200
<b>4</b> <b>RECAMBIO*</b> Cubre el costo de cambio de un motor o pieza esencial de la maquinaria.	<b>MONTO MÁXIMO:</b> US \$1000
<b>5</b> <b>RECAMBIO*</b> Cubre el costo de cambio de un motor o pieza esencial de la maquinaria.	<b>MONTO MÁXIMO:</b> US \$3000

### GASTOS MÉDICOS DEL DUÑO DE LA TIENDA

**RECAMBIO\*** **MONTO MÁXIMO:** US \$1000

### VIDA DEL DUÑO DE LA TIENDA

**RECAMBIO\*** **MONTO MÁXIMO:** US \$3000

### SERVICIO DEL DUÑO DE LA TIENDA

**RECAMBIO\*** **MONTO MÁXIMO:** 100%

## Asistencias especiales, los beneficios de tu Plan:

Con tu paquete de asistencias especiales, **accidentes o lesiones legales tributarias, canjeo y orientación profesional** o través del grupo telefónico **1800 EQUINOCCIAL (278644)** que te permitirá recibir el apoyo de los siguientes servicios:

**Asistencia Tributaria al Negocio**  
CON COBERTURA EN LINEA Y EN CUALQUIER EVENTO.

Asesorar en lo hecho de pago de las obligaciones tributarias en su preparación (en informes al SRI)

**Asistencia Legal al Negocio**  
CON COBERTURA EN LINEA Y EN CUALQUIER EVENTO.

En caso de pago de **Nómina** para nuevos instalaciones de **Luminaria, decoración, mobiliario, Bodega** e **otros** de **mantenimiento y mano de obra**.

**Asesoría Legal al Negocio**  
Tel: 1800 10 11 12  
CON COBERTURA EN LINEA Y EN CUALQUIER EVENTO.

## Premios trimestrales del Plan Socio Activo Nestlé®

Para saber a qué premios accedes, **oferte en los Volantes:**  
**1er Trimestre** **2do Trimestre** **3er Trimestre**  
**Martín** **Abel** **Alvaro** **Andrés** **Jairo** **Agustín** **Seán** **Cozi** **Diego**

### PREMIOS SOCIO ORO

(EN UN TRIMESTRE CUMPLES TUS OBJETIVOS LOS 3 MESES)

### PREMIOS SOCIO ORO

(EN UN TRIMESTRE CUMPLES TUS OBJETIVOS LOS 3 MESES)

### PREMIOS SOCIO ORO

(EN UN TRIMESTRE CUMPLES TUS OBJETIVOS LOS 3 MESES)

### PREMIOS SOCIO PLATA

(EN UN TRIMESTRE CUMPLES TUS OBJETIVOS POR AL MENOS 2 MESES)

### PREMIOS SOCIO PLATA

(EN UN TRIMESTRE CUMPLES TUS OBJETIVOS POR AL MENOS 2 MESES)

### PREMIOS SOCIO PLATA

(EN UN TRIMESTRE CUMPLES TUS OBJETIVOS POR AL MENOS 2 MESES)

## ¿Cómo canjeo mi premio?

Para solicitar el premio llama al Call Center: 02 382 9731, de lunes a viernes, de 9:00am a 5:00pm, con tu número de identificación y haber el premio que escogiste. **Antes de hacer debes seguir los pasos a continuación:**

- Consulta el número de satisfacción del pedido en tu estado de cuenta, disponible al Call Center.
- Verifica el premio al que tienes acceso en tu estado de cuenta de satisfacción del pedido y complétalo de acuerdo a las instrucciones de la tienda o completamente online digitalmente.

Los premios serán entregados en la dirección de tu negocio. Al recibir el premio debes entregar obligatoriamente una copia de tu **cedula y RUC** al acto de recepción. Si hay inconvenientes, con tu premio retenido hasta el fin de mes.

## ¡Tus Contactos! del Plan Socio Activo Nestlé®?

**Centros Socio Activo Nestlé®**  
Papelito y canjeo de premios.  
Atención a todos los miembros del Plan Socio Activo Nestlé®.

**02 3829731**

**Centros Socio Educativo**  
Premios de formación y planes de seguros.

**1800 EQUINOCCIAL (278644)**

**Centros de Asistencia**  
Atención y canjeo de premios especiales.

**1800 10 11 12**

## Glosario

**Accidente:** La muerte o invalidez permanente, total o parcial y la incapacidad temporal, resultado de los hechos o hechos conexos ocasionados por un hecho fortuito, repentino y violento de una fuerza exterior e independiente de la voluntad del asegurado, víctima y de sus beneficiarios o beneficiarios potenciales.

**Asegurado:** Persona natural o jurídica, independiente de Nestlé® o sus afiliados, cubierto por el Plan Socio Activo Nestlé®.

**Beneficiario:** Son las personas que allega la aseguradora y que generalmente se establecen en las pólizas de comercio, seguros de desempleo público.

**Beneficio:** Es una prestación económica que parte del asegurado al momento de fallecer o invalidez, según un contrato de seguro.

**Exclusión de riesgo:** Son aquellos riesgos que la aseguradora no cubre por cualquier circunstancia.

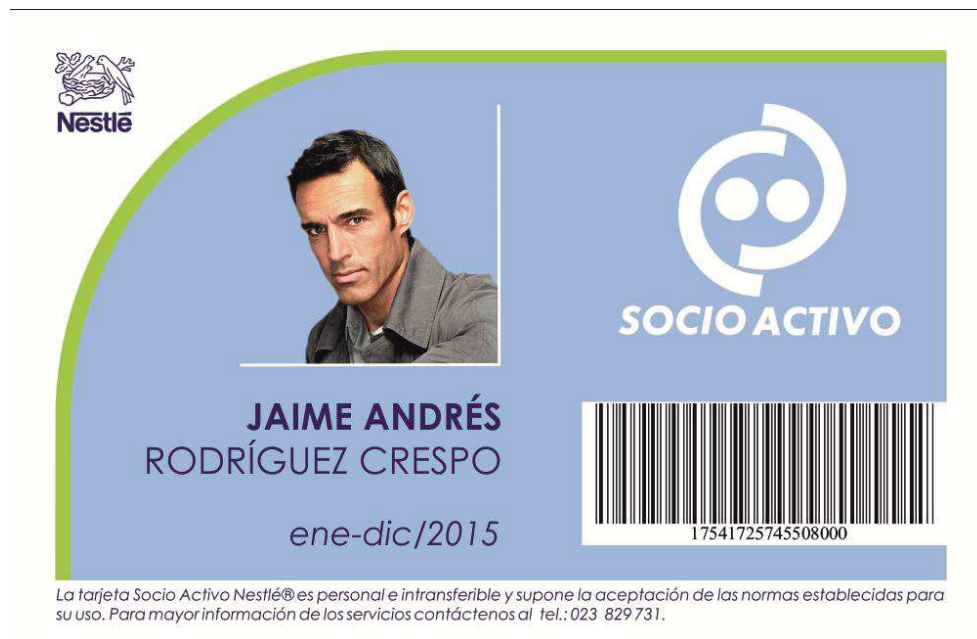
**Indemnización:** Es el monto que está obligado a pagar la aseguradora al asegurado de un siniestro, después de haberse el asegurado o asegurado o sus beneficiarios indemnizados por el siniestro.

**Plan:** Es el documento escrito y válido de los acuerdos entre el asegurado y la aseguradora sobre el contenido del contrato.

**Seguro:** Es el contrato por el que, mediante un pago de una prima, la aseguradora se compromete a indemnizar ante eventuales contingencias estipuladas.

**Siniestro:** Es un acontecimiento que origina dudas conexas que se encuentran contempladas en la póliza hasta del momento.

## 5.7 Anexo 5. Tarjeta “Socio Activo”.



# 5.8 Anexo 6. Reglamento "Socio Activo".

Nestlé Ecuador ha venido trabajando para poderles ofrecer a nuestros Tiendistas como clientes especiales, un negocio atractivo y un servicio que exceda sus expectativas.

Para Nestlé Ecuador la área importante, la queremos proponer un innovador programa, diseñado y pensado para el "Socio Activo Nestlé" (sólo la categoría "el Plan"). Le proponemos a ser parte de este exclusivo programa, por medio del cual le podras tener acceso a todos los beneficios que ponemos a tu disposición.

En el presente reglamento podrás describir el funcionamiento del programa y los beneficios a los que podrás acceder como Tiendista beneficiario y cliente Nestlé participante del Plan.

## 1. Beneficiarios del Plan Tiendas "Socio Activo Nestlé"

Podrán participar en el Plan los clientes definidos por Nestlé Ecuador S.A.

Nestlé se reserva la facultad de determinar los clientes que podrán participar en el Plan, así como de suspender su participación cuando Nestlé encuentre motivos que así lo justifiquen.

## 2. Plan Tiendas "Socio Activo Nestlé"

Los clientes participantes del Plan Tiendas tendrán acceso a un paquete de Seguros más Asistencias que cubrirá a la Tienda y al dueño de la Tienda de sus Asistencias, si cumple con los objetivos mensuales de Compras, SKUs Prioritarios y mantenimiento de Bloques con productos Nestlé, el dueño de la tienda podrá escoger un premio por cada trimestre, si cumple los objetivos mensuales.

## 3. Descripción y Activación del Paquete de Seguros y Asistencias.

El Paquete de Seguros y Asistencias para la Tienda y el dueño de la misma será activado mensualmente, si el Beneficiario cumple con los objetivos entregados por Nestlé y únicamente si el beneficiario está registrado en el sistema de control con el estado de ACTIVO. En el caso de ocurrir una eventualidad, el Beneficiario asumirá el valor correspondiente al deducible y la compañía de Seguros entregará el valor que corresponda al reclamo restándole el valor del mismo. El valor correspondiente al deducible por la ocurrencia de cualquier eventualidad no es responsabilidad de Nestlé como tampoco de New Ideas, estos valores serán asumidos por el Beneficiario.

- Procedimiento para la Activación:**
- El Beneficiario deberá cumplir con el objetivo de compras mensual que será entregado por el vendedor de Nestlé durante los primeros 5 días de cada mes.
  - El Beneficiario deberá mantener en su local 30 SKUs Prioritarios por compra mensual y exhibición.
  - El Beneficiario deberá mantener 3 bloques de productos Nestlé en exhibición bajo los estándares de la Compañía.
  - Si el Beneficiario cumple con estos tres variables, mensualmente se activará el paquete de Seguros más Asistencias, acorde al CUADRO No. 1

## 5. Procedimiento de la Activación o No Activación.

- Los resultados del mes se procesan y cargan el resultado al estado de cuenta.
- El certificado de activación o no activación será enviado al Beneficiario en el Estado de Cuenta mensual a través del vendedor.
- La activación o no activación será comunicada a través de SMS a los Beneficiarios que tengan registrado un celular.
- El Beneficiario puede consultar el estado de su activación o no activación llamando al 02-3829731. El horario de atención del Call Center es de lunes a viernes de 09H00 a 18H00.
- Por seguridad, el Beneficiario deberá contestar la información que la operadora le solicite.

## 6. Procedimiento del Canje del Premio Trimestral

- El Beneficiario deberá consultar la acumulación de activaciones del trimestre en el Estado de Cuenta enviado una vez al mes o llamando al Call Center 02-3829731.
- El beneficiario puede consultar en el catálogo o a través del Call Center 02-3829731, el premio al cual tiene acceso por las activaciones realizadas durante cada trimestre.
- Para solicitar el canje del premio que desea, debe llamar al Call Center de lunes a viernes de 9H00 a 18H00 y contestar la información que la operadora le solicite.
- Una vez procesado el canje no se aceptarán cambios.
- Los premios serán entregados directamente en la dirección de la tienda del Beneficiario, aproximadamente en 4 semanas.
- El Beneficiario deberá entregar obligatoriamente una copia de la cédula y firmar el acta de recepción del premio.
- Los premios se encuentran sujetos a disponibilidad de inventario de sus respectivos proveedores. Si el premio elegido no se encuentra disponible se entregará otro de características similares.
- Al realizar la entrega del premio no se admitirán devoluciones o cambios.
- Los premios solo incluyen lo que está especificado en el catálogo. Por lo tanto, no incluyen gastos adicionales como accesorios, o cualquier otro relacionado con los premios.

## 7. Garantía de los Premios

- La garantía de todos los premios es de TRES MESES a partir de la recepción de los mismos.
- Revisar el premio cuidadosamente, ya que una vez firmado el acta de recepción no podrá devolverse ni cambiarse por otro artículo.
- Si el premio presenta alguna falla o algún inconveniente, el Beneficiario debe reportar al Call Center 02-3829731, en un tiempo máximo de 48 horas desde la recepción del premio. La garantía cubre solamente defectos o daños de fábrica, no cubre daños relacionados a una inadecuada instalación, aplicación, ocasionamiento, manipulación o almacenamiento de los productos; como tampoco cubre daños relacionados con fallas eléctricas, sobrecargas o variaciones de voltaje.
- El tiempo de reparación dependerá de la naturaleza del daño y la disponibilidad de las piezas o partes que deban ser reparadas. La instalación de los equipos, así como la explicación de la operación y el mantenimiento no están cubiertos por la garantía, el Beneficiario deberá leer el instructivo del artículo.

SI CUMPLES OBJETIVOS EN:	SE ACTIVA EN:
Inscríbete en Marzo	
Activación GRATIS en Abril (lanzamiento)	
Marzo	Mayo
Abril	Junio
Mayo	Julio
Junio	Agosto
Julio	Septiembre
Agosto	Octubre
Septiembre	Noviembre
Octubre	Diciembre
Noviembre	Enero

CUADRO No. 1 / Cumplimiento de Objetivos. Activación del Paquete de Seguros.

- Como adicional, para premiar el esfuerzo por cumplir los tres objetivos mensuales, el Beneficiario tendrá acceso a CANJEAR 1 (un) premio por trimestre que podrá escoger de la zona del catálogo que le corresponda para lo cual:
- Si el Beneficiario cumple 1 mes de los 3 meses del trimestre NO recibe nada.
- Si el Beneficiario cumple 3 meses de los 3 meses del trimestre puede escoger 1 premio de las Zonas Socio Plata o Socio Oro del catálogo.
- El premio obtenido de evaluar zona no es canjeable por dinero ni productos Nestlé, ni es transferible a terceros.
- Mensualmente, el Beneficiario recibirá un estado de cuenta con las activaciones y no activaciones cargadas, con sus respectivos conceptos, como resultado de la verificación del cumplimiento de objetivos. El estado de cuenta enviado al Beneficiario durante el primer quince del mes posterior a la carga de la activación o no activación o través del vendedor.
- Por lanzamiento, en el mes de abril, los beneficiarios recibirán 1 mes de activación del Paquete de Seguros más Asistencias, sin necesidad de cumplir con los objetivos.

## 4. Mecánica

Por el cumplimiento de los objetivos mensuales de compra, SKUs Prioritarios y mantenimiento de Bloques con productos Nestlé, el Beneficiario recibirá el Paquete de Seguros y Asistencias más la posibilidad de escoger en un periodo trimestral de la zona que le corresponda, según el cumplimiento.

OBJETIVOS	VOLUMEN	SKUS	BLOQUES
Cumplimiento	SI	SI	SI
Presupuesto mensual: La asignación será comunicada por el vendedor		30 SKUs de compra	3 Bloques de exhibición

CUADRO No. 2 / Cumplimiento de los Objetivos mensuales. Beneficios.

## 5. Paquete de Seguros + Coberturas

COBERTURAS	MONTO	DEDUCIBLE	OBSERVACIONES
INCENDIO Y DAÑOS DE LA NATURALEZA	\$ 3.000	Incurrido, también válidos, Incubados, Máx. \$30.000, Oros: Máx. 150.000.	Por daños o pérdidas materiales de la tienda y no por contenido interno.
ROBO Y/O ASALTO EN LA TIENDA	\$ 800	Mínimo 150 USD	Aplica a robo y/o asalto al inventario de la tienda.
ROTURA DE MAQUINARIA EN LA TIENDA	\$ 300	Mínimo 70 USD	Robos o daños no cubiertos por mal mantenimiento.
GASTOS MÉDICOS DEL DUEÑO	\$ 1.000	20 USD por evento	Solo por accidente del dueño de la tienda.
VIDA DEL DUEÑO DE LA TIENDA	\$ 5.000	Sin deducible	Por cualquier causa.
SEFUELO DEL DUEÑO DE LA TIENDA	100 %	Sin deducible. La no declaración en Seguro Equivoca no cubre.	Por cualquier causa, no cubre.

Nota: El paquete de Seguros + Asistencias cubre a los dueños de la Tienda hasta 70 años.

## 6. Asistencias

Asesoría tributaria al negocio	Cobertura	Evento
Asesoría en la fecha de pago de obligaciones tributarias. Análisis en la presentación de impuestos al IRI.	Sin Límites	Sin Límites
Asesoría legal al negocio	Cobertura	Evento
Orientación legal en derecho laboral, Orientación legal en derecho comercial y tributario, Orientación legal en derecho municipal y administrativo, Orientación legal en materia de contratos, Orientación legal en caso de litigio.	Sin Límites	Sin Límites
Atención al Establecimiento	Cobertura	Evento
Envío y pago de personal técnico para instalaciones nuevas en luminaria, accesorios, mobiliario (incluye el costo de instalación y mano de obra).	US \$500,00	4 años

## 7. Premio Trimestral

El cliente podrá escoger 1 premio trimestral de la zona que le corresponda en el Catálogo de la Revista Socio Activo Nestlé y según el cumplimiento de los objetivos.

Si el cliente cumple 2 DE 3 MESES puede escoger del catálogo de la revista 1 PREMIO SOCIO PLATA.

Si el cliente cumple 3 DE 3 MESES puede escoger del catálogo de la revista 1 PREMIO SOCIO ORO.

\*Al ser Socio Oro también puedes escoger tu premio trimestral de la zona Socio Plata.

1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE
Mar + Abr + May	Jun + Jul + Ago	Sep + Oct + Nov

Nota: Si cumples solamente 1 de 3 meses, no tienes acceso a premio instantáneo.

# REGLAMENTO

## Bases del Plan Tiendas

Beneficios

Activación del Plan

Mecánica y Premios

Vigilancia



## 5.9 Anexo 7. Carta de Bienvenida.



### **Bienvenido a tu programa “Socio Activo Nestlé®”**

El crecimiento de tu negocio se refleja en tu esfuerzo diario, tu constancia y tu entera dedicación. Los logros alcanzados son méritos tuyos, ha sido un camino lleno de trabajo y entrega, por ello has llegado lejos y te has ganado la confianza y el reconocimiento de tus clientes.

Para Nestlé® tu eres un cliente importante, queremos estar contigo, acompañarte y apoyarte para juntos crecer, reconociendo el compromiso y fidelidad que tienes con Nestlé®.

Socio Activo Nestlé® te da la más cordial bienvenida a la primera edición del plan de beneficios para tenderos, que piensa en ti, tu familia y tu negocio. Hemos seleccionado a los clientes más importantes y ahora eres parte de ese programa de incentivos que te traerá grandes sorpresas.

*El fruto de un buen trabajo es la satisfacción de haberlo realizado.  
El resto de beneficios son una recompensa bien recibida.*

Atentamente,

**Germán Pardo**  
Gerente Comercial

¿Preguntas? Llámarnos 02 38 29 731



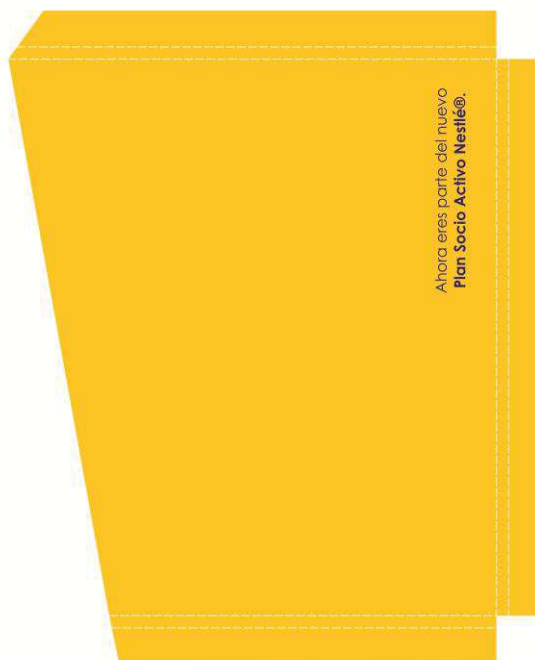
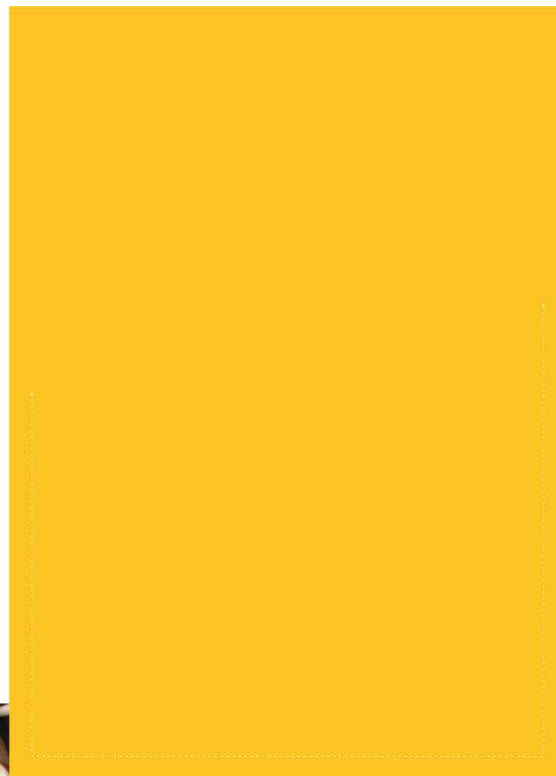
Programa Socio Activo Nestlé® Ecuador



## 5.10 Anexo 8. Carpeta



*Se cuida más  
lo que se estima,  
porque con más trabajo  
se gana*



## 5.11 Anexo 9. Aplicación móvil.

