

Comunicación estratégica para las organizaciones

Quito - Ecuador
2006

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LAS ORGANIZACIONES**

© Varios
1000 ejemplares - Agosto 2006

ISBN 9978-5504-1
Código de Barras 9789978550465
Registro derecho autoral N° 021251

Portada:
CIESPAL

Diagramación texto:
Fernando Rivadeneira León

Impresión:
Editorial "Quipus", CIESPAL
Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Índice

Presentación	7
Planificación estratégica de la comunicación Adalid Contreras Baspineiro	11
La comunicación en la estrategia empresarial Marisa Guisasola	25
La comunicación interna Liliana Guevara Soto	45
La imagen empresarial y sus públicos Marisa Guisasola	61
Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa Liliana Guevara	79
Herramientas de comunicación para construir resultados Mario Manucci	91

El lobby	
Humberto López López	133
La comunicación frente a la crisis	
Liliana Guevara Soto	143
La comunicación en las crisis institucionales	
Alfredo Bisquert Vicens	155
La comunicación publicitaria en la globalización	
Carlos de las Heras Pedrosa	
Cármén Jambrino Maldonado	165
Formación de consultores en comunicación organizacional	
Germán Hennesey Noguera	193
Análisis comunicativo de una universidad chilena	
Diana Kiss de A. y Eduardo Castro R.	215
Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional	
Griselda Guillén Ojeda	
María Elena Zermeño Espinosa	237
Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana	
Mónica María Valle Flores	355

La imagen empresarial y sus públicos

*Marisa Guisasola**

Introducción

Dos conceptos fundamentales: el de imagen de la empresa y el de experiencia, se presentan relevantes para los expertos de marketing en estos tiempos. Estas categorías se trabajan por separado; sin embargo, no pueden considerarse como terminales de red, sino que entre ambas establecen vinculaciones donde se producen múltiples sentidos. La imagen que proyecta la empresa y la experiencia que busca el cliente se entrelazan produciendo nuevos sentidos.

Este trabajo propone el análisis de las vinculaciones simbólicas que se dan entre las dos categorías lo que ayudará a disminuir los riesgos percibidos por el cliente a la hora de contratar un servicio.

Una de las principales causas de pérdidas en las ventas de los servicios se produce por la desconfianza que tienen los clientes

* Argentina. Licenciada en Comunicación Social. Directora Institucional del Centro Rosarino de Estudios Avanzados (CREA). Docente de Marketing y Comunicaciones de Marketing.

respecto de la promesa por la que abonan anticipadamente. La empresa, por lo general, ofrece un servicio con determinado nivel de calidad, pero ¿qué sucede con el cliente que termina comprando su boleto o se abona a la competencia cuando ambos ofrecimientos son similares o iguales.

¿Cuál fue la experiencia que traía el cliente antes de la consulta y en qué se transformó después de la información que le brindaron en la empresa?

Un cruce entre la imagen de la empresa y la experiencia que buscaba realizar el cliente se construyen en el intercambio de información entre el prestador y el usuario. Ese instante único y lamentablemente irreplicable entre la oferta y la demanda, muchas veces se asoció a las técnicas de venta y, en particular, al cierre de la negociación.

Imagen y experiencia

La imagen de la empresa es, según Joan Costa, “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”.

Esta imagen que los públicos se forman de la empresa es una construcción que surge de acciones que se emprenden desde el interior de la organización, y que la comunidad percibe más allá de las intencionalidades manifiestas que la originaron.

Cuando se menciona las acciones y se hace referencia a las imágenes y mensajes que la empresa deliberadamente proyecta a sus públicos con el afán de construir el *eikon* (la imagen visual); sin embargo, los públicos perciben al mismo tiempo otras señales: planificadas, espontáneas, refinadas, vulgares, sinceras y/o ficticias, que muestran el quehacer cotidiano y ponen al desnudo a la organización. Estas señales

forman el imago, la representación mental; la imagen que proyecta la empresa misma sobre sus públicos.

Es importante establecer la salvedad de las empresas que se exponen a públicos en general y a la comunidad de su influencia, sin que esto signifique que quienes la observan adquieran o deseen sus servicios, tal vez lo desconozcan, tal vez no afloró la necesidad, o usan otras marcas u otros servicios sustitutos.

Estas imágenes de empresa no son únicas, ni nuevas, no caen en una mente vacía ni en públicos ansiosos por recibirlas. Recae sobre personas propias de estas sociedades: complejas, dispersas, críticas, confusas, comprometidas, agotadas, (pueden seguir ustedes definiendo al hombre de estos tiempos).

Es decir, la imagen de empresa no depende solo de aquello que la organización quiere mostrar, sino también de “lo otro” que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar. Sobre estas interpretaciones influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc.

La planificación minuciosa de las actividades estratégicas y funcionales de la empresa (relacionadas al marketing tradicional) sumadas a la comunicación interna (el marketing interactivo o relacional) hacen que el cliente se apropie de una sumatoria de atributos que constituyen la imagen de empresa, esa representación mental de la que habla Costa.

En marketing se habla hoy de la búsqueda de experiencias por parte del consumidor. Las experiencias son las sensaciones integrales que se esperan como satisfactores de las necesidades. El deseo, entendido como la manifestación concreta de la necesidad, se presenta ahora más sinérgico, alejado de la simple solución del problema, se presenta plagado de sentidos, más complejo y profundo, propio de la adrenalina con la que vivimos y de la velocidad con la que devoramos la vida. La satisfacción se encuentra en probar,

ensayar, explorar, vivir, experimentar. De ahí la necesidad de encontrar representaciones, reminiscencias, imágenes táctiles capaces de satisfacer integralmente las carencias.

Para graficar lo expuesto se debe pensar que en la representación previa a la búsqueda de información hay elementos que no deben faltar, otros datos que se quisiera encontrar, otros que no importan y otros aportes que podrían ser negociados; el cliente dice Brasil, pero imagina el color de la arena, la temperatura de la brisa, el agua ideal, las frutas en su punto justo de maduración o la noche sin límites, la aventura, el bronceado, el comentario de los amigos...

Entre ese mundo simbólico (de lujuria, pasión, calma, prestigio, reconocimiento, etc) que se forma entre las personas y el mundo funcional de la información sobre el nombre del hotel, las comidas y lo incluido en la tarifa hay una distancia muy grande.

Se podrá decir que no todos los públicos son iguales, es cierto, pero cada target, en la medida de sus posibilidades, construye su imagen de empresa y su idea de experiencia: más rica, más pobre, más exigente, menos tolerante, más laxa, pero vínculo al fin entre la empresa y los públicos.

Lo que se debe aprender a trazar es el puente entre la imagen y la experiencia. Si estos vínculos simbólicos se planifican de forma estratégica e interactiva para beneficio de la empresa se logrará reducir el riesgo percibido sobre el servicio, la disonancia cognoscitiva o la distancia innegociable entre oferta y demanda, principal fuente de pérdidas de ventas para el sector servicios.

Las ganancias provienen de la percepción del cliente

Todo cliente que ingresa a una empresa sabe que tiene el poder en su mirada. Es un estratega perfecto que escucha silencioso que, en muchos casos, no opone elementos a la oferta

que se le haga. Parece cautivado por la información, seducido por la propuesta, embelesado por la pulcritud de su interlocutor, pero que tal vez se retire sin firmar el contrato; simplemente, dudó, porque no le gustó la respuesta telefónica que le daban a un cliente que presentaba una queja; porque no pudo escuchar bien o por algo más, pero fue suficiente.

La mirada devastadora del cliente recorrerá los cuadros, los afiches, el orden, la limpieza, los gestos, los movimientos, las personas que entran y salen de la oficina de personal, las demoras, las respuestas imprecisas, los cuchicheos internos, las charlas telefónicas entre la recepcionista y su amiga, el trato que reciben otros clientes, la falta de paciencia con aquellos que ya preguntaron varias veces lo mismo, los comentarios de la vendedora a la cajera sobre la discusión matinal con el jefe, los reclamos que se filtraron por casualidad de un proveedor respecto de un cheque para determinado pago..., las intimidaciones del chofer que no abrirá la puerta del colectivo si no le reconocen los gastos del día adicional del viaje a tal o cual lugar, etc.

Pequeños detalles no considerados pueden ser percibidos por el cliente e incidir en la decisión final y hacer fracasar el negocio.

La cultura organizacional pone en evidencia el accionar cotidiano, manifiesta el modo de hacer de una empresa. En las rutinas de trabajo se filtra la confianza y se muestran los desgastes de las relaciones, el trabajo atrasado, la presión por lograr ventas y la falta de planificación de las actividades; estos son puntos neurálgicos que pueden ahuyentar a los poderosos y desconfiados clientes.

Las dimensiones del cliente

Las expectativas del cliente (valor medido desde la perspectiva del cliente). Cómo saber qué espera el cliente. Cómo interpretar y conquistar ese deseo tantas veces informe que

plantean los clientes. Qué ideas trae. Cuál es el nivel de satisfacción que espera. Cómo relaciona precio y calidad, calidad y servicio, servicio y promesa. Cómo queda armado ese paquete satisfactor que se lleva en la mente. Una buena atención, cantidad de información, precio, financiación, estrellas, marcas, estilos... Se está llevando lo que buscaba. ¿Cómo saberlo?

Un equilibrio difícil de lograr, un hilo muy débil que se corta en un instante... La habilidad de descubrir los sentidos ocultos en el discurso breve del cliente es una competencia que vale la pena desarrollar en el personal de contacto, porque las empresas de servicios obtienen sus ganancias sobre la demanda efectiva.

Reconocer las características de los clientes, los gustos, el conocimiento que traen, la cantidad de información que buscan (el nivel de saturación informativa), la sensibilidad que tienen permite saber cuáles son sus expectativas.

El personal de contacto que sabe reconocer y trabajar sobre estas cualidades simbólicas debe construirse en la empresa, cuidarse, añejarse, no dejarlo reposar. Un buen relacionista, un vendedor, un coordinador, deben capacitarse en la empresa, son la cara visible de la organización y la organización misma para el cliente. Los recursos humanos son el principal capital de los servicios. La construcción de la experiencia incluye un *plus* que justifique su inversión.

Pocas veces el cliente construye una imagen acabada de la experiencia que espera. Siempre deja espacio para sorprenderse, y encontrar aspectos que puede satisfacer su necesidad por sobre sus exigencias. Este es el sentido de la gratificación. Quiere más de lo esperado, un *plus*. Espera sentir que la empresa pensó en él y, que su pago es altamente recompensado.

El cliente modela su idea de experiencia con la información que le brinda la empresa y la compara con lo que pudo vivenciar después de recibido el servicio.

¿Qué significa esto? Que si la información que le dieron sobre el servicio está sobredimensionada para captar al cliente, la experiencia será negativa. Si en cambio, la información se acerca al nivel simbólico que pretende el cliente, cualquier *plus* en ese sentido será valorado.

Debemos recordar que el cliente le da al servicio un sentido de utilidad como satisfactor de la necesidad y que, de acuerdo con sus características personales, culturales, económicas y sociales, habrá aspectos a los que les atribuya mayor o menor valor.

Los aspectos no valorados por el cliente son puntos en contra sobre la oferta y no serán evaluados en la decisión de compra. Un turista dispuesto a pagar por una experiencia gastronómica o recreativa -por ejemplo-, probablemente no valore los aspectos culturales del encuentro (visitas a museos, monumentos históricos, guías especializados, etc.). En tal sentido valorará -de acuerdo con sus experiencias anteriores y su capacidad interpretativa- la calidad de lo recibido y vivenciado sobre la experiencia que buscaba.

El papel de la comunicación interna

Las empresas están emplazadas en una estructura vertical -en la mayoría de los casos- y horizontal en otros. A través de directivas o por consenso, la organización toma decisiones para su funcionamiento. En estos lineamientos de acción se ubica la comunicación interna (integrada a la planificación general); es la estructura general sobre la que se dinamiza el accionar de la empresa. Tiene un sentido constructivo y proyectivo hacia el exterior (los clientes).

La comunicación interna tiene como objetivo conferir a las decisiones: significación, información, valores, difusión y destino preciso. Toda decisión debe conllevar una comunicación rectora que le dé fuerza de acción, que la adapte a su destinatario, que convoque y organice los soportes técnicos necesarios, así como la acción que

genera. Por sí misma, una acción, un emprendimiento, una decisión o un cambio no pueden difundirse, autoexplicarse, darse a conocer.

Articular la comunicación en los tres niveles empresarios

Las comunicaciones integradas -internas y externas- a la planificación general de las empresas no actúan de manera independiente desde afuera de la organización, sino que conviven en ella en un sentido constructivo y proyectivo. Parten de una estructura estratégica que es la planificación general y se extienden en red alcanzando a todos los miembros de la organización.

Las decisiones de orden estratégico que se toman en la alta gerencia dan el marco general de actuación a la organización a mediano y largo plazo, son los objetivos y las estrategias. Es decir, la alternativa seleccionada para alcanzar las metas.

De estas decisiones se nutre la gerencia intermedia que tiene una función bisagra, ya que su cometido se centra en traducir los mandatos estratégicos en instrucciones concretas para el nivel operativo. Esta línea media de la empresa debe dosificar las tareas operativas a tal punto que no generen incertidumbre en el personal. Estos dos niveles, que definen los objetivos de la organización, están atravesados por la comunicación.

Tanto en el modo de comunicar las decisiones cuanto en el de definir las funciones operativas existen instancias comunicativas en las que surgen los compromisos, las responsabilidades, los conflictos, los malentendidos; es precisamente en estos niveles de interacción es donde se resuelven las funciones, los puestos, las tareas y todo lo relacionado con el hacer concreto; por lo tanto, en virtud de las maneras en las que se resuelvan estas situaciones dependerán los resultados.

En las empresas de servicios, cuando la departamentalización es inexistente, las funciones tienen límites difusos, las

responsabilidades no están asumidas, los empleados no tienen la capacitación adecuada al puesto, los niveles de rendimiento resultan bajos y esto repercute sobre los logros alcanzados.

Este alcance de la comunicación debe comprenderse en el sentido más profundo, porque tanto los individuos como los espacios adquieren su sentido. Por decirlo de un modo gráfico, constituyen su personalidad y explican su accionar y su destino. Al integrarse estratégicamente a la planificación de la organización construyen y proyectan las acciones de un modo manifiesto y con un objetivo preciso.

La planificación de la comunicación, la clara transmisión de los sentidos que tienen las acciones, las tareas, los informes, los objetivos, los tiempos y las relaciones vinculares prevén un modo, determinan lo posible y fijan los límites de cada puesto, de cada departamento, de cada espacio interno y externo, en una palabra, es una comunicación que expresa manifiestamente a la organización.

No por ello esta comunicación es verticalista y funcional, sino que sus nodos de red se multiplican desde cada individuo, en cada espacio y en cada intersticio desde donde se nutre y fortifica.

Se integra así un sentido articulador y dinamizador de las prácticas productivas de la organización, que permite a los recursos humanos hacer desde la individualidad al mismo tiempo que aporta a un todo que tiene una visión estratégica de la acción.

Este modo de entender a la comunicación integrada a la planificación de la acción antepone los intereses organizacionales a los individuales, con una clara intencionalidad dinamizadora del hacer. Cuando en esta puja de intereses se dan los encontronazos, deben analizarse los desvíos volviendo a interpretar la planificación que le dio origen y buscar las soluciones en función de los caminos que se traza la organización.

El objetivo es permitir el buen funcionamiento de la organización, a través del desarrollo de estrategias que se integren a la planificación y logren el deslizamiento horizontal y vertical de los sentidos implícitos en la toma de decisiones, en la asignación y delimitación de funciones, en los tiempos y modos de producción, en la capacitación y gestión de los recursos humanos. Esto se traduce en una estructura que sostiene la imagen y la cultura corporativas. Con esta base construida es cómo la organización se proyecta hacia el exterior.

Cómo montar la comunicación sobre la planificación general

El plan estratégico de la empresa, con objetivos a largo plazo, se traduce en planes funcionales de nivel ejecutivo de mediano plazo y éstos, a su vez, generan planes operativos de bajo nivel de incertidumbre y destinados a definir las acciones correspondientes al corto plazo. La comunicación está integrada a todos los niveles, aunque su parte visible se limite al trabajo de marketing, destinado a organizar los procesos en contacto directo con el consumidor.

Marketing es el área que define las acciones de la empresa para alcanzar la satisfacción del cliente a través del servicio y su precio, y que elabora el diseño promocional necesario para persuadirlo.

Por otro lado, los recursos humanos son la estructura de las empresas de servicio. Un personal capacitado es un grupo humano consustanciado con los objetivos de la empresa, que cumple sus funciones en tiempo y forma con el resto, que no busca estrellatos o falsos vedettismos, sino que comparte su labor y aporta a la tarea de los otros, que no esconde información o emprende acciones personales que lo aislen.

Hacia el interior de la organización, la comunicación facilita la tarea de los distintos departamentos que la componen. Saber cuál es la información útil a transmitir de un área a otra asegura a la

empresa la toma oportuna de decisiones. Un buen empleado que no sabe procesar la información que genera para la toma de decisiones, no sabe trabajar en equipo y retarda la dinámica de la organización.

El personal también debe estar preparado para atender al público, a los proveedores de la empresa; está en condiciones de responder a cualquier pregunta y tiene fundamentos para sostener una venta hasta cerrarla; puede desempeñarse en varios puestos de la empresa sin que el sentido de la multifunción lo degrade.

La comunicación interna es un objetivo que se logra cuando en la organización existen herramientas que permiten resolver los conflictos en función de la planificación rectora. Los comunicadores podemos actuar en estas situaciones, articulando acuerdos que permitan un funcionamiento armónico.

Así mismo, el nivel de capacitación alcanzado por los recursos humanos garantiza la efectividad de la comunicación externa, debido a que la comunicación interna es la que sostiene a la externa, torna ágiles y eficientes a todos los departamentos y áreas que conforman una organización, y establece las funciones de cada miembro y las optimiza.

Por eso, la capacitación del personal sobre los aspectos comunicativos comunes de la empresa con sus públicos y de las distintas áreas entre sí dinamiza el funcionamiento de las organizaciones.

Porqué construir una imagen de empresa (qué es la imagen, identidad y cultura)

Dice Joan Costa: *“Estratégica y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera*

distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos. La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo¹.

De esta definición se desprende que la imagen corporativa es de tal visibilidad que al construirse permite mostrar un modo de hacer que fue planificado, organizado, pensado y que pretende proyectarse. La empresa debe exponer sus atributos, debe descubrir sus errores y potenciar sus aciertos. Esto que puede resultar tan obvio, no siempre se da.

Muchas empresas ponen al desnudo sus contradicciones sin siquiera reparar en ellas. Un sistema de fidelización por acumulación de puntos, a través de los consumos que ofrece un banco de primer nivel, no respondió a reclamos de un cliente desde hace cuatro meses y por errores que vienen dándose desde hace dos años; estos aspectos lanzan por la borda todo el proyecto sin apenas darse cuenta. Ofrecen fidelización y demuestran un absoluto desinterés por el cliente.

Este es un claro ejemplo de las contradicciones que pueden descubrirse sobre un plan de marketing que no tiene el apoyo de la imagen corporativa.

Cuando se agotan las instancias de soluciones que puede ofrecer un empleado, dado el grado de responsabilidades por las que responde a su puesto de trabajo y no accedemos a hablar con el supervisor del área, la empresa está mostrando sus propias contradicciones respecto del lugar que ocupa el cliente para la institución.

Asímismo, cuando no se atiende a un supervisor o un jefe no resuelve un reclamo se antepone deliberadamente un interés

¹ Joan Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI. La Crujía ediciones. Buenos Aires, Marzo 2001.

particular sobre el interés organizacional. Estos aspectos dan cuenta del cuidadoso marco en el cual se desarrolla la imagen de una empresa.

Qué ven los clientes

Los clientes ven lo bueno y lo malo. Lo que quieren, lo que valoran, lo que desprecian, el error, el acierto, la inseguridad; todo. De igual manera, lo descubren todo y nos ponen en evidencia los aciertos y los desaciertos. Por eso la comunicación de retorno que proviene del cliente tiene que ser considerada.

Un grave error de muchas empresas en el pasado fue exhibir un garrote como libro de quejas. El cliente tiene la mirada que nosotros no tenemos y, en conjunto, con las opiniones que aporta debemos reprogramar los servicios. Es imposible imaginar que una empresa que trabaja en contacto permanente con el cliente no tome en cuenta sus sugerencias.

Los clientes ven aquello que a la empresa le pasa por desapercibido o piensan las cosas que no pensaron el gerente o el empleado. Las líneas en contacto con el público deben estar preparadas para interpretar el deseo del cliente y para devolver la información que provoque desvíos en la organización. Para ello, los recursos humanos deben ir consustanciados con los objetivos y sentir que desde su puesto de trabajo puedan ayudar al bienestar de todos. Esos compromisos deben lograrse con respuestas que también sean valoradas por el empleado.

En función de ello, la empresa debería considerar los siguientes puntos:

- * Recibir la información adecuada que represente una idea precisa del servicio que recibirá.

- * La resolución de los problemas. Existen empresas que tienen como estrategia perder frente al reclamo de sus clientes. Los clientes saben reconocer esos triunfos y son leales a las empresas que los consideran. Un cliente conforme trae nuevos clientes y un disconforme los espanta.
- * Hablar con la persona indicada. El personal de contacto debe conocer los límites dentro de los cuales puede resolver los problemas y derivarlos a un superior cuando sus posibilidades de toma de decisión se agoten. Es común no acertar con la persona indicada para atender un problema y deambular por las oficinas contando la historia y mostrando papeles o circular por el teléfono con la molesta música de espera.
- * Disminuir la sensación de riesgo. Más de una situación en el área de servicio genera desconfianza y duda en el cliente. La empresa puede tener buena intención y explicar que la modalidad se repite hace años; sin embargo, el cliente sentirá que algo puede suceder... la sensación de riesgo debilita la decisión de compra y hace necesario reforzar las instancias de argumentación y cierre del negocio en las ventas. El riesgo percibido se debe a las características intrínsecas del servicio, por el que el cliente en muchos casos paga, o se compromete a pagar antes de haberlo experimentado
- * El compromiso de los proveedores sobre los servicios tercerizados. Este punto, aún no desarrollado, se refiere al nivel de compromiso que deben asumir las empresas prestadoras de los otros servicios. Los proveedores de servicios son una misma empresa. El cliente no debe aceptar menor calidad justificada porque responde a un servicio tercerizado.

El sector turístico es un caso concreto donde las empresas confluyen sobre determinados servicios tercerizados (guías turísticos de lugares, bares y hoteles, transporte, etc.) que también son compartidos por varias empresas. El cliente no tiene la obligación

de justificar un mal servicio solo porque reconoce que no es la empresa que contrató. Es la empresa la que está obligada a velar por la calidad del servicio que ofrece, sea o no tercerizado, en estos casos, el cliente debe recibir una compensación.

- * **Un servicio globalizado.** Los clientes internacionales esperan encontrar la autenticidad de aquello que quieren conocer, pero en los servicios contratados desde el campo de lo externo como los hoteles, por ejemplo, que reciben turistas extranjeros, deben considerar la mirada internacional con que se evalúa el servicio. La cultura (costumbres, modos, tradiciones) del lugar no puede estar por encima del sentido internacional esperado por el cliente, a no ser que ésta sea comunicada como el atractivo y la característica diferencial. En tal sentido, se espera cierta homogeneidad en los servicios, ya que la experiencia se centrará en lo diverso y desconocido.

- * **Disponibilidad.** Este elemento es fundamental para la tranquilidad y distensión del cliente. La prestación del servicio debe prever la cantidad de elementos necesarios para que todos no desesperen por lograr el suyo (reposeras, butacas de un concierto, medios de transporte, cantidad de comidas, etc.). A los ojos del usuario, la disponibilidad es un elemento valorado y considerado como importante.

Aportes del marketing tradicional

Los servicios suelen mostrar escasas diferencias; se los denomina indiferenciados, y esto se debe a que los costos fijos se tornan muy elevados para mantener el ritmo de innovación que requieren. La innovación constante, dentro del marketing tradicional, está considerada como la estrategia básica para lograr la productividad. En general, se decide contratar personal capacitado (con estudios universitarios) para ocupar puestos de contacto y garantizar un servicio óptimo.

Dado que los resultados económicos no permiten ofrecer al cliente grandes variaciones respecto de la competencia, las diferencias deben lograrse en el servicio de atención al cliente, en la predisposición cuanto a los recursos humanos, que debería dejar de ser materia prima desvarolizada en el mercado.

La buena atención considerada en los detalles, programada y planificada a cargo de personal capacitado, permite instalar el servicio en la mente del cliente, logro que es ansiado por las empresas. El posicionamiento es la proyección de los elementos característicos y diferenciadores de la empresa, dirigidos al cliente con la intención de permanecer como huellas en su memoria.

La construcción de la imagen corporativa tiene que vehicularse a través de estrategias diferenciadoras que sean valoradas por el cliente, que resulten comunicables y que se asocien fácilmente a la marca o al nombre de la empresa

Cuando la estrategia de diferenciación se centra en el cliente, cualquiera sea la característica bajo la cual se manifieste: cordialidad, amistad, solidaridad, hospitalidad, etc., todos los medios deben enfocarse hacia ese objetivo. Por lo tanto, los recursos deben estar comprometidos con el objetivo desde una visión global e integral, nunca individual. Nada en la organización debe dejarse a la buena voluntad o a la consideración de cada empleado. Los contactos deben ser uniformes y homogéneos, con un modo de atención que se repite en cada persona, sin dejar entrever las características de la personalidad y la individualidad.

Lo importante en un banco, un hotel o un restaurante es que el cliente frecuente no deba priorizar a un empleado sobre otro, sino que sienta igualdad en el trato de todos.

La planificación de los elementos mencionados: imagen corporativa, posicionamiento de las diferencias competitivas y

capacitación en la uniformidad de prestación de servicios de los recursos humanos, son un mix que debe estructurarse sobre la base de las expectativas del cliente. No es posible olvidar estas consideraciones en las empresas, ya que los servicios se prestan por demanda concreta.

No existe un envase, ni un almacenamiento. No hay posibilidad de excusas por parte de la empresa, el servicio se produce al mismo tiempo con se usa y en conjunto con el cliente. Cada prestador es la imagen de la empresa en su totalidad y, en consecuencia, si sus tareas fueran mal realizadas, el cliente puede pensar que la empresa se lo permite y no que es un modo particular de hacer un trabajo.

Estas notas traducen el sentido de presentar a los servicios en función de sus cuatro características más salientes: son intangibles, perecederos, variables, inseparables. Respecto de la variabilidad, los servicios son siempre distintos ya que en su producción intervienen los empleados y los clientes.

Al mismo tiempo que los clientes y los prestadores dan lugar al servicio, existe otro sector de ellos que observa esta situación. Los otros clientes son también para tener en cuenta.

Cierre

Las notas expuestas hasta el momento muestran una postura crítica respecto de la relevancia que se da a la promoción y la publicidad como garantes de la venta. El cliente atraído hasta la empresa reconocerá la cultura y la identidad de la misma, su imagen, antes de decidir su compra.

Solo en aquellos casos en los cuales se construya una experiencia mental por encima de las expectativas del cliente será posible la venta. Después queda el compromiso de concretar la experiencia.

