



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES Y RIESGOS QUE GENERAN LA MALA
COMUNICACIÓN ENTRE CLIENTE Y PROVEEDOR EN LOS PROYECTOS DENTRO
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO

AUTORES:

DIANA SOFÍA FONTAL LONDOÑO
NANCY JOHANNA MORENO GONZÁLEZ
LEIDY VIVIANA HURTADO MESA

DIRECTOR:

CAMILO MEJIA MONCAYO

Bogotá D.C., junio 1 de 2019

Resumen

La comunicación entre cliente y proveedor en la gestión de proyectos juega un papel muy importante debido a que esta relación permite cumplir el objetivo de cualquier proyecto; sin embargo se presentan factores determinantes en este trato que pueden conllevar riesgos definitivos en el éxito del propósito principal. Este estudio tiene como propósito profundizar en las causas y riesgos que generan la mala comunicación entre cliente y proveedor enfocado en el sector alimenticio ya que los niveles de incertidumbre que se presentan en la cadena de abastecimiento dentro de este sector son muy altos. Con los resultados obtenidos en esta investigación se plantea una herramienta que contribuye al mejoramiento de la gestión de comunicación en los proyectos.

Palabras Clave — Cadena de suministro, Comunicación, Cliente, Proveedor.

Abstract

The communication between client and supplier in the management of projects plays a very important role because this relationship allows to fulfill the objective of any project; however, there are determining factors in this treatment that may entail definitive risks in the success of the main purpose. The purpose of this study is to delve into the causes and risks of poor communication between the customer and the supplier in the food sector, and the levels of uncertainty that appear in the supply chain within this sector are very high. With the results in this research we present a tool that contributes to the improvement of communication management in projects.

Keywords — *Communication, Customer, Supplier, Supply chain.*

TABLA DE CONTENIDO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1 OBJETIVOS	9
2 JUSTIFICACIÓN	9
3 MARCO TEÓRICO.....	11
3.1 Comunicación.....	11
3.1.1 Definición	11
3.2 Tipos de Comunicación	12
3.2.1 Estratégica.....	12
3.2.2 Corporativa	12
3.3 Comunicación asertiva	13
3.3.1 Herramientas para la comunicación asertiva	13
3.4 Agentes interesados.....	14
3.4.1 Gestión de agentes.....	14
3.5 Industria alimentaria	15
3.6 Funciones y procesos internos basados en la comunicación.....	15
3.7 Gestión de proyectos.....	15
3.8 Riesgos y conflictos de la comunicación	16
3.8.1 Planificación de gestión del riesgo:.....	17
3.8.2 Identificación de los riesgos:.....	17
3.8.3 Análisis cualitativo de riesgos:	17
3.8.4 Análisis cuantitativo del riesgo:.....	17
3.8.5 Planificación de la respuesta a los riesgos:	17
3.8.6 Niveles de riesgos.....	17
3.9 Antecedentes	18
4 METODOLOGÍA.....	19
5 VARIABLES	20

6	HIPÓTESIS	22
7	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	22
7.1	La encuesta.....	22
8	MUESTREO	27
9	RESULTADOS	27
10	DISCUSIÓN.....	33
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
12	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

LISTADO DE FIGURAS

Ilustración 1. Proceso de gestión de riesgos	16
Ilustración 2. Metodología.....	19
Ilustración 3. Variables	20
Ilustración 4. Palabras claves	21

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Factores y riesgos	20
-----------------------------------	----

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Resultados pregunta 1	28
Gráfica 2. Resultados pregunta 2	28
Gráfica 3. Resultados pregunta 3	29
Gráfica 4. Resultados pregunta 4	29
Gráfica 5. Resultados pregunta 5	29
Gráfica 6. Resultados pregunta 6	30
Gráfica 7. Resultados pregunta 7	30
Gráfica 8. Resultados pregunta 8	30
Gráfica 9. Resultados pregunta 9	31
Gráfica 10. Resultados pregunta 10	31
Gráfica 11. Resultados pregunta 11	31
Gráfica 12. Resultados pregunta 12	32
Gráfica 13. Resultados pregunta 13	32

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación como medio de interacción en el desarrollo de proyectos juega un papel determinante en el éxito de los mismos, es uno de los pilares del trabajo colaborativo, ya que se fortalece gracias a la construcción de vínculos, emociones y experiencias. La comunicación articula la convivencia, pero sobre todo permite “construir y gestionar realidades compartidas” dado que las personas como seres sociales se definen en gran medida, desde sus experiencias, tramas y contextos (D. Apolo, V. Báez, L. Pauker, 2017).

Los tipos de comunicación que existen son organizacional, institucional y estratégica; hacen énfasis en la gestión de la comunicación interna y externa como focos de representaciones, discursos entre lo público y las instituciones, organizaciones y empresas. También existe la comunicación corporativa que se enfoca en el planteamiento de estrategias, actividades y acciones centradas en la relación entre todos los involucrados (D Apolo, V Báez, L Pauker, 2017). La comunicación corporativa que se destaca por su impacto en los proyectos, es aquella que se da entre cliente y proveedor. Este proceso es sensible en el desarrollo de diferentes actividades económicas y en muchos casos puede llevar a conflictos entre las partes. En este sentido la percepción sobre los proveedores es que son poco fiables y entregan sistemáticamente componentes de baja calidad, en cantidades equivocadas y con fechas de entrega que se retrasan con frecuencia, y además intentan competir por el beneficio pidiendo precios más altos (Profile, 2005). Esta situación generalmente está ligada a la comunicación interrumpida y poco eficiente entre las partes.

El problema de la comunicación corporativa se origina en la ausencia de herramientas que ayudan a generar trazabilidad para la toma de decisiones durante la ejecución de las actividades de los proyectos; además, es frecuente en todos los proyectos que requieren la participación de agentes externos, lo que se materializa en impactos negativos en los resultados esperados al final de los proyectos, como son los retrasos en las tareas y actividades pactadas en el cronograma, reprocesos, incrementos en el presupuesto inicial, entre otros, lo que en conclusión afecta directamente los pilares fundamentales como lo es la triple restricción (alcance, tiempo, costo y calidad).

Teniendo en cuenta lo propuesto por Abril (Abril, 2016), quien proporciona cinco reglas para la comunicación corporativa, se debe evitar que los dos sistemas, el real o de

negocio y el de comunicación funcionen separadamente. Esta regla es validada por medio de la práctica mencionada por Yanes y otros (Yanes et al., 2013) y comprueba la importancia de unificar canales de comunicación para lograr una sinergia de cooperación y apoyo constante dentro de la organización.

Por lo anterior, este proyecto se enfoca en determinar los factores y riesgos que generan la mala comunicación entre cliente-proveedor en las empresas del sector alimenticio de Bogotá, la cual, se ve continuamente interrumpida o poco efectiva, debido a diferencias entre lo que se requiere y lo que se entiende.

1 OBJETIVOS

Objetivo General:

Identificar los factores y riesgos que genera la mala comunicación entre cliente y proveedor en los proyectos dentro de las empresas del sector alimenticio.

Objetivos específicos

- Caracterizar los principales factores y riesgos en la comunicación entre clientes y proveedores.
- Definir el instrumento y proceso para establecer las causas y riesgos que generan la mala comunicación entre cliente y proveedor.
- Identificar las causas y riesgos que generan la mala comunicación entre clientes y proveedores durante la ejecución de un proyecto en empresas de alimentos de Bogotá.

2 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto tiene como propósito profundizar en las causas y riesgos que generan la mala comunicación entre cliente y proveedor enfocado en el sector alimenticio ya que los niveles de incertidumbre que se presentan en la cadena de abastecimiento (Profile, 2005) dentro de este sector son muy altos. Es por esto que las empresas buscan modelos de comunicación efectiva para aumentar los índices de confianza y tranquilidad logrando mayor asertividad en los proyectos que se ejecutan dentro de la compañía.

Los modelos de comunicación dentro de los proyectos constan de dos partes, la primera es desarrollar una estrategia que asegure una comunicación eficaz entre todos los interesados en el proyecto ya sean internos o externos y la segunda es desarrollar todas aquellas actividades necesarias para desarrollar la estrategia planteada en el paso anterior. Los procesos para que la comunicación fluya de manera adecuada son la planificación, la gestión y el monitoreo. *“La comunicación desarrolla las relaciones necesarias para que los resultados del proyecto y el programa sean exitosos”* (PMI, 2017).

Las formas de comunicación tanto con los agentes internos como externos de una compañía han venido cambiando a lo largo de los años, hoy en día menos del 20% de los empleados prefieren la comunicación directa a la electrónica (Service, 2017), es por esto que es importante evaluar y analizar los factores que han condicionado dichos cambios y si realmente estas nuevas formas de comunicación logran impactar positivamente en la operación diaria de una empresa, dando solución a los problemas y solicitudes que se presentan, reflejándose en un tiempo adecuado de respuesta, identificación a tiempo de posibles desviaciones, escalamiento de situaciones y todo aquello que pueda demostrar productividad. A medida que pasa el tiempo y se avanza con el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación se hace necesario enfocar estos avances a la interacción entre agentes “desconocidos” de manera efectiva, es decir, lograr que el medio de comunicación, además de que esté al alcance de todos también permita una fácil interacción entre quienes sea necesario.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores y riesgos que genera la mala comunicación entre cliente y proveedor en los proyectos dentro de las empresas del sector alimenticio ubicadas en Bogotá?

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es no experimental transeccional y transversal de tipo correlacional-causal.

3 MARCO TEÓRICO

El sector alimenticio por su complejidad en la incidencia que tiene en sus clientes (consumidores) tiene una responsabilidad relevante en cuanto a procesos de gestión de proyectos, principalmente por tratarse de productos del consumo humano, esto hace necesaria una correcta gestión de la comunicación entre los diferentes agentes interesados, por este motivo es importante identificar los conceptos claves para la correcta comprensión de la investigación a realizar, algunos de los conceptos relevantes son: comunicación, agentes interesados (cliente, proveedor), sector alimenticio y riesgos y conflictos de la comunicación, así como sus antecedentes y posibles variables.

3.1 Comunicación

3.1.1 Definición

Según el diccionario de la Real academia de la lengua española la palabra comunicación se define como:

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
5. f. Medio que permite que haya comunicación (ll unión) entre ciertas cosas.
6. f. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.
7. f. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.
8. f. Ret. Petición del parecer por parte de la persona que habla a aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.
9. f. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, etc.

Se puede identificar como al tener diferentes variables de definición esta palabra abarca un amplio contexto, por ejemplo “trato, correspondencia entre dos o más personas” esta definición deja en claro la importancia de la interacción hacia el trato entre personas, otro ejemplo a tener en cuenta es “Correos, telégrafos, teléfonos, etc” demuestra como un medio impersonal como un comunicado está incluido dentro de las opciones de comunicación, siendo así un medio de interacción personal o a distancia que puede influir de infinitas maneras en diferentes situaciones.

Gestión de las comunicaciones: “Planificar la Gestión de las Comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un enfoque documentado para involucrar a los interesados de manera eficaz y eficiente mediante la presentación oportuna de información relevante. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario”. (PMBok, 2017, Pag 587)

3.2 Tipos de Comunicación

Llevado a descripciones más puntuales de acuerdo al nivel de interacción se puede identificar diferentes tipos de interacción entre los cuales están:

3.2.1 Estratégica

Comunicación estratégica: Es la que reconoce a las compañías como un sistema cambiante. “Estrategia y comunicación son términos que van asociados de forma que la estrategia de comunicación empresarial consiste en reforzar e intensificar actitudes y conductas en los públicos mediante herramientas que sirven a objetivos específicos de la empresa”, entendiéndolo por ello la necesidad de identificar características y necesidades puntuales en cada una de ellas.

3.2.2 Corporativa

Comunicación corporativa: Es la que “que engloba el conjunto de acciones necesarias para dar a conocer la actividad de la organización y, en especial, para satisfacer la demanda de aquello que los distintos públicos desean” requiriendo para ello retroalimentación tanto interior como exterior en un sistema comunicativo bidireccional.

“La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura y de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización debería ser fluida”

Sin embargo, existen ocasiones en las cuales la comunicación organizacional no se caracteriza por esta fluidez lo cual denota falta de asertividad en el manejo de la comunicación.

3.3 Comunicación asertiva

“Ser asertivo se ha definido como el hecho de defender los derechos personales y expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de maneras directas, honestas y apropiadas que no violen los derechos de otra persona” (A.J. Lange y P. Jakubowski, Responsible Assertive Behavior: Cognitive / Behavioral Procedures for Trainers).

“Comportarse con asertividad le permite expresar sus necesidades, pensamientos y sentimientos con sinceridad y sin ambages, aunque sin violar los derechos de los demás.

La comunicación asertiva es de carácter importante en cualquier tipo de relación personal o laboral ya que cierra la posibilidad a la existencia de dudas respecto a lo que se quiere expresar; sin embargo, “ser asertivo significa correr riesgos, tales como el de hablar sinceramente acerca de sus propios sentimientos, de sus deseos y necesidades al tiempo que se toman en consideración los sentimientos de los demás”

3.3.1 Herramientas para la comunicación asertiva

Existen algunas herramientas que favorecen la asertividad de la interacción entre equipos de trabajo de personas, así como en los diferentes involucrados en una relación de tipo corporativo; entre las cuales podemos identificar conductas de tipo verbal, no verbal o paraverbal; entre otras.

El tono de la voz, hablar de manera fluida, respetar los silencios, entonación agradable constituyen conductas de tipo paraverbal; manos sueltas y postura erguida se identifican como conductas de tipo no verbal, así como también el uso de palabras amables o conciliadoras como, pienso que, siento que, hagamos, etc. corresponden a conductas de tipo verbal que pueden favorecer la comunicación asertiva.

3.4 Agentes interesados

Los agentes interesados hacen referencia a las personas intervinientes en las diferentes actividades de la compañía y entre los cuales debe existir un canal de comunicación adecuado en pro del beneficio de las operaciones de la empresa, para ello es necesario reconocer el papel de cada uno de ellos en una relación e interacción comercial y corporativa.

“La cadena cliente-proveedor se define como la relación que existe entre las personas beneficiarias de un proceso o compradores (los clientes) y las que crean las entradas o entregan el resultado de dicho proceso (los proveedores).”

“Los procesos de aprendizaje al interior de la actividad productiva están asociados con las acciones rutinarias de los agentes durante la producción, la distribución y el consumo. En este contexto, las características de las relaciones entre clientes y proveedores adquieren particular relevancia, ya que son un hito significativo en los intrincados circuitos que determinan la calidad del aprendizaje que tiene incidencia en la capacidad para ser innovador (Corona, Dutrénit y Hernández, 1994).”

3.4.1 Gestión de agentes

“Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (PMBok, 2017)

En las relaciones de tipo comercial las diferentes empresas en cada uno de sus sectores bien sea de producción o servicios juegan siempre un papel tanto de clientes como de proveedores, razón por la cual la interacción entre los diferentes equipos de trabajo en las compañías requiere de una correcta gestión a nivel interno, que se vea reflejado en el exterior a través de sus relaciones dependiendo del papel que desempeñen, lo cual se puede convertir en una visible ventaja competitiva.

“La ventaja competitiva proviene del logro de una estrecha relación de trabajo entre proveedores y clientes acreditados, ya que ambos tienden a actuar como una vía rápida para la difusión de información de empresa a empresa. Esto tiene un efecto directo sobre

los procesos de innovación y perfeccionamiento a lo largo de toda la cadena, al crearse un mecanismo de generación y movilización de la información que permite a los agentes determinar con menores costos de transacción las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas y las oportunidades que surgen en el medio”

3.5 Industria alimentaria

“Es la encargada de transformar los productos procedentes del sector agropecuario, es decir, de la agricultura y la ganadería. En tiempos pasados, en que la industria alimentaria no dependía de las demandas del consumidor, los agricultores cultivaban sus tierras y criaban ganado obteniendo buenos rendimientos económicos por esa actividad, además de producir lo suficiente para satisfacer las necesidades familiares propias.”

3.6 Funciones y procesos internos basados en la comunicación

La industria alimentaria cuenta con una gran variedad de funciones y procesos internos en los cuales la comunicación juega un papel decisivo, todo el proceso productivo requiere de comunicación entre empleados a todos los niveles e incluso entre cliente y proveedor de acuerdo a requerimientos especiales o incluso a situaciones imprevistas en el proceso, entre los procesos internos podemos encontrar:

Proceso de fabricación, proceso de manipulación, proceso de almacenamiento, proceso de extracción, proceso de elaboración, proceso de conservación, procesos de envasado, entre otros.

Todos estos procesos operan en cadena y las falencias de comunicación en alguno de ellos desde cualquier nivel puede generar algún tipo de afectación en el proceso de producción completo.

3.7 Gestión de proyectos

Los procesos productivos de las compañías están basados en proyectos a los cuales se les pueda establecer un proceso de trazabilidad con el involucramiento de las diferentes áreas.

“La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de

unificación, consolidación, comunicación e interrelación. Estas acciones deberían aplicarse desde el inicio del proyecto hasta su conclusión.” (PMBok, 2017, Pag 108)

3.8 Riesgos y conflictos de la comunicación

Teniendo en cuenta las características mencionadas respecto a la comunicación, sus tipos y el efecto positivo o negativo en el nivel de asertividad de la comunicación en las organizaciones, así como la influencia de sus diferentes agentes involucrados se puede considerar una serie de riesgos y conflictos que se pueden presentar en los diferentes proyectos enfocados a los procesos de producción en la industria alimenticia.

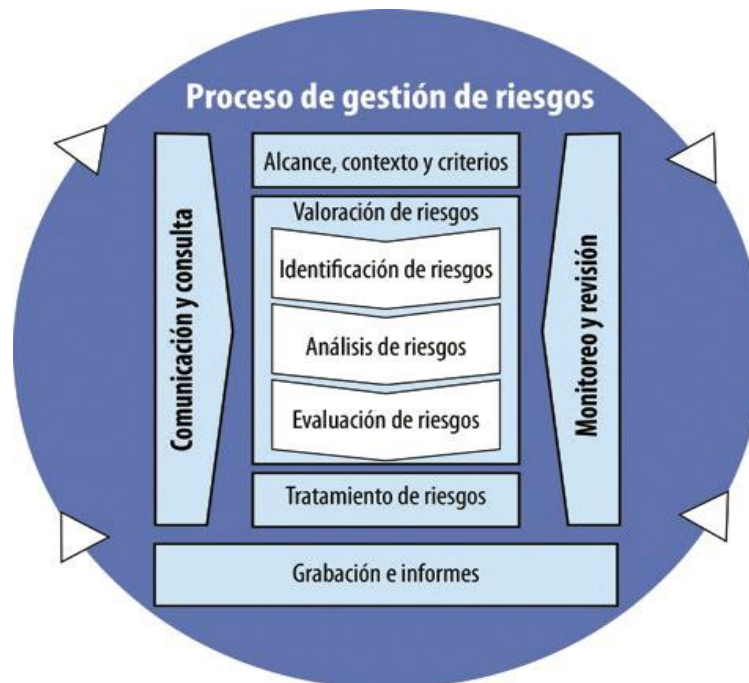


Ilustración 1. Proceso de gestión de riesgos

Fuente: ISO 31000, 2018

“La gestión del riesgo debería estar incluida en todas las prácticas y los procesos de la organización en una manera que sea pertinente, eficaz y eficiente. El proceso para la gestión del riesgo se debería convertir en parte, no independiente, de los procesos de la organización. En particular, la gestión del riesgo se debe incluir en la política, la planificación estratégica y del negocio, la revisión y en los procesos de gestión del cambio” (ISO 31000, 2018)

3.8.1 Planificación de gestión del riesgo:

Es un proceso en el que se define como realizar las actividades, evaluando y definiendo posibles eventualidades que afectan la ejecución del proyecto. Este proceso se realiza una única vez o en momentos definidos desde un comienzo. Para realizar esta planificación es importante tener en cuenta todos los componentes del plan del proyecto, pues en cada hito hay un riesgo inmerso.

3.8.2 Identificación de los riesgos:

En este proceso se definen los riesgos individuales del proyecto, las fuentes de riesgo general y la documentación de las características de los mismos. La ganancia al realizar esta identificación es que reúne información para que el equipo pueda responder oportuna y eficientemente a los riesgos identificados. Este proceso se realiza durante la ejecución y planificación del proyecto.

3.8.3 Análisis cualitativo de riesgos:

Se debe priorizar los riesgos individuales para la acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de estos. Se realiza énfasis en los riesgos de alta prioridad puesto que son los que más impactan la ejecución del proyecto.

3.8.4 Análisis cuantitativo del riesgo:

A diferencia del anterior este proceso se realiza numéricamente combinando los riesgos individuales del proyecto identificados previamente y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto. Este proceso resulta beneficioso pues cuantifica la exposición al riesgo del proyecto en general apoyando la planificación de las respuestas de los riesgos.

3.8.5 Planificación de la respuesta a los riesgos:

En este proceso se desarrollan acciones, se seleccionan estrategias y se establecen acciones para solucionar y abordar los riesgos del proyecto. Esta planificación ayuda a definir formas adecuadas de abordar el riesgo; asigna recursos e implemente actividades al plan de proyecto.

3.8.6 Niveles de riesgos

Riesgo individual del proyecto es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto.

Riesgo general del proyecto es el efecto de la incertidumbre sobre el proyecto en su conjunto, proveniente de todas las fuentes de incertidumbre incluidos riesgos individuales, que representa la exposición de interesados a las implicancias de las variaciones en el resultado del proyecto, tanto positivas como negativas.

3.9 Antecedentes

La relevancia y la principal contribución del trabajo realizado por Yanes, V., García, A., & Oreja, J proviene de la consideración conjunta de tres aspectos: las pymes, las percepciones directivas de la incertidumbre del entorno y las redes de comunicación con clientes o proveedores. De esta manera, se establece una conexión entre las percepciones directivas de la incertidumbre del entorno entendida como falta de información externa, y el establecimiento de redes de comunicación con clientes o proveedores, principales aportantes de esa valiosa información que les falta a las empresas. Nonaka (1991) apunta que, en un entorno donde la única certeza es la incertidumbre, las redes o contactos con una variedad de personas puede ayudar al empresario a seleccionar e interpretar la información (Dollinger, 1985) sobre fenómenos externos complejos (Babakus, Yavas y Haahti, 2006). Todo lo anterior se plantea desde la óptica del empresario de la pyme que es el que percibe y establece las conexiones con clientes y proveedores para obtener la información que necesita e interpreta dicha información. Se trata de contribuir así a la literatura ya que, para el caso de las pymes, estos aspectos no han sido abordados conjuntamente desde una perspectiva tanto cognitiva como estratégica. Además, la exploración también ofrece una importante contribución desde el punto de vista metodológico, ya que aprovecha las ventajas que proporciona la aplicación de la metodología de Rasch (1960/1980) a este planteamiento teórico. De esta manera, esta investigación se encuadra en el grupo de trabajos pioneros en Europa en la aplicación de esta metodología al campo de la dirección estratégica de la empresa.

El modelo usado es el llamado the Rasch Rating Scale Model que, perteneciente a la familia de modelos de Rasch, desarrollado específicamente por Andrich (1978, 1988).

El universo poblacional al que se le aplicó la herramienta de recolección de datos fueron los individuos con roles decisorios en las pymes de Canarias, España. La muestra inicial la componen 207 pymes. De estas, 148 formaron la muestra final utilizada para el análisis

de la incertidumbre ya que fueron las que tenían medidas tanto de dinamismo como de ausencia. Esa muestra final fue constituida por un 41,2% de microempresas, un 43,2% de pequeñas empresas y un 15,5% de empresas medianas. La mayoría de estas empresas realizan actividades relacionadas con el comercio (40,5%) o con el resto de servicios (42,6%). Con relación al tiempo que llevan activo, el 32,4% tiene menos de 10 años y solo el 12,8% supera los 30 años.

4 METODOLOGÍA



Ilustración 2. Metodología

Con esta metodología se pretende alcanzar el objetivo general de la investigación de la siguiente manera:

Con el fin de caracterizar los principales factores y riesgos de la comunicación entre cliente y proveedor se define inicialmente una identificación del problema dentro de las empresas del sector alimenticio de Bogotá, seguido de esto se realizará una investigación en donde se identificarán y analizarán tanto los factores como los riesgos de la mala comunicación.

Con lo anterior será posible definir y diseñar la herramienta con la que se recolectarán los datos e información así como definir la muestra poblacional a la que se aplicará dicho instrumento para finalmente realizar la recolección de los datos a la población seleccionada.

Una vez realizada la toma de la información será posible tabular las respuestas obtenidas y presentar un análisis interpretativo de estas. Con esta información se podrán presentar conclusiones y a su vez se lograrán identificar los factores y riesgos de la mala comunicación dentro de los proyecto de las empresas del sector alimenticios de Bogotá.

5 VARIABLES

A continuación se definen las variables dependientes e independientes del proyecto:

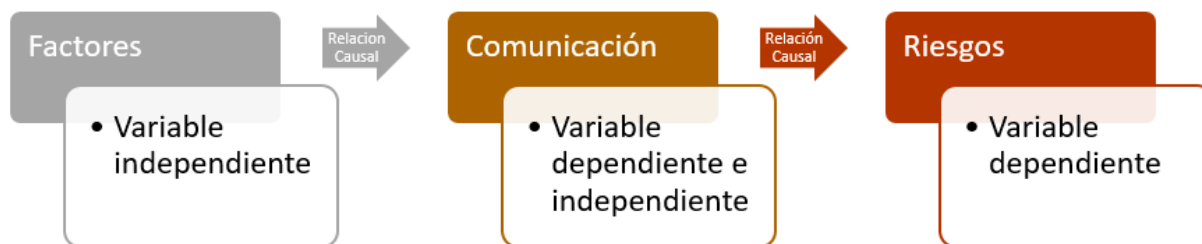


Ilustración 3. Variables

La variable comunicación es una variable dependiente porque depende de los factores pero a la vez es independiente porque de ella dependen los riesgos ya sean positivos o negativos.

Tabla 1. Factores y riesgos

Factores	Riesgos
Ambientales	Proyecto con demoras
Legales	Entrega del producto incompleto

Desconocimiento del proyecto por parte de stakeholders	Ejecutan cláusulas legales dentro del proyecto
Falta de respuestas en el momento oportuno	Eficiencia decreciente
Objetivos confusos	Desconfianza
Uso de lenguaje no adecuado	Confusión
Generalizar las situaciones	Insatisfacción de los stakeholders
Diversos canales de comunicación	
Incertidumbre	

Dentro de la búsqueda información se encontraron todas las palabras clave que dependen de la administración de la cadena de valor donde encontramos todas las variables anteriormente definidas.

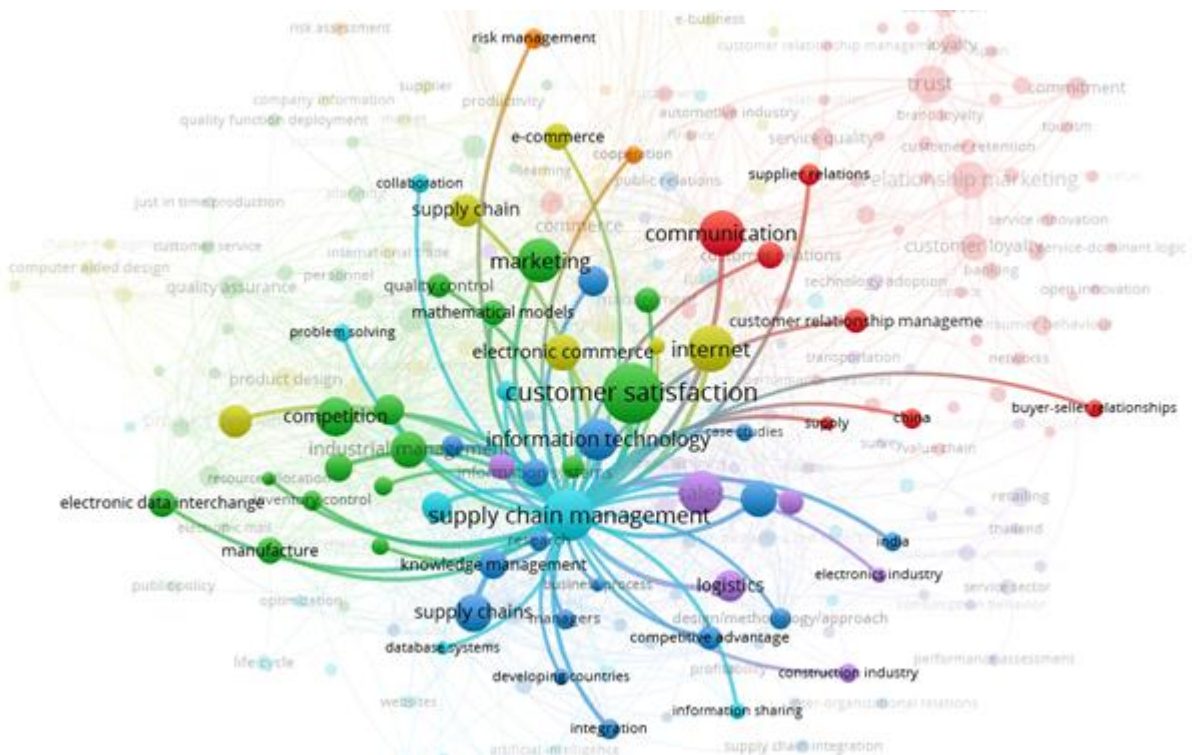


Ilustración 4. Palabras claves

6 HIPÓTESIS

Hipótesis 1:

La principal causa que genera la mala comunicación entre cliente y proveedor se debe a la ausencia de una herramienta de interacción entre los agentes involucrados, que permita generar trazabilidad para la toma de decisiones en la ejecución de proyectos dentro de las empresas del sector alimentario de Bogotá.

Hipótesis 2:

El principal riesgo inherente a la mala comunicación entre cliente y proveedor es el impacto negativo en cualquiera de las variables de la triple restricción del proyecto (tiempo, costo, alcance y calidad).

7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento a utilizar para la recolección de datos y teniendo en cuenta la investigación realizada en el marco teórico, el objetivo principal, las hipótesis y las variables va a ser la encuesta, la inmersión en el ambiente en el que se llevará a cabo el instrumento será en el sector alimenticio de dos empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos y materias primas para panaderías y reposterías ubicadas en la ciudad de Bogotá, enfocándonos en las áreas que tengan interacción con clientes, proveedores y proyectos.

La encuesta será realizada por un periodo de un mes a una población con un 90% de confianza y un margen de error del 10%, teniendo en cuenta entre 64 y 147 muestras en promedio total, este instrumento será utilizado para identificar si la investigación realizada puede conllevar al cumplimiento del objetivo principal.

7.1 La encuesta

[Factores y riesgos de la mala comunicación entre Cliente - Proveedor en la gestión de proyectos](#)

1. ¿Existe un plan de comunicaciones en su empresa?

- Sí
- No
- Tal vez

2. ¿Cuál de los siguientes mecanismos de comunicación son utilizados en su empresa?

	Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
En forma escrita (físico o correo electrónico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hablados (cara a cara o remoto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A través de gestos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A través de medios (imágenes, acciones o palabras)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Cuál cree que es el nivel de calidad de la comunicación con su cliente o proveedor dentro del proyecto? *

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

4. ¿Con qué frecuencia utiliza las siguientes habilidades en la comunicación con clientes y proveedores? *

	Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Escuchar de forma activa al interlocutor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conciencia de las diferencias culturales y personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identifica, establece y gestiona las expectativas de los interesados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persuadir a una persona para llevar a cabo una acción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporciona confianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociación para llegar a acuerdos mutuos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. En la comunicación que realiza con clientes o proveedores, ¿con qué frecuencia se presentan las siguientes fallas de comunicación? *

	Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Mensajes confusos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensajes incompletos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensajes fraccionados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensajes sin respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensajes fuera de tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Cuáles considera usted son las causas de las siguientes fallas en la comunicación con sus proveedores? *

	Uso de lenguaje inadecuado	Canales de comunicación incorrectos	Desconocimiento del objetivo del proyecto	Generalización de situaciones	Falta de acuerdos entre las partes	Mala definición de requerimientos	Otro
Mensajes confusos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensajes incompletos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensajes fraccionados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensajes sin respuesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensajes fuera de tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué tiene en cuenta para elegir el método de comunicación a utilizar en el proyecto con el cliente o proveedor?

- Urgencia de la información
- Disponibilidad de herramientas tecnológicas
- Facilidad de uso para los participantes del proyecto
- Entorno físico, cultural y ambiental del proyecto
- Sensibilidad y confidencialidad de la información

8. ¿Existe un plan de gestión de riesgos de los proyectos en su empresa? *

- Sí
- No
- Tal vez

9. ¿Qué estrategias utiliza para gestionar los riesgos?

- Los evita
- Los toma como una oportunidad
- Los transfiere o comparte
- Los mitiga o mejora
- Los acepta

10. ¿Con qué frecuencia considera que los siguientes riesgos pueden ser producto de la mala comunicación entre cliente o proveedor? *

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Desconfianza del cliente final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demoras en el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incumplimiento del objetivo general del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insatisfacción de los interesados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proyecto inconcluso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto negativo en tiempo, costo, alcance y calidad del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Cuándo tiene mala comunicación con el cliente o proveedor dentro del proyecto, usted qué manejo le da? *

- Busca un espacio para hablar
- Hace efectivas las cláusulas y garantías del contrato
- Cambia de proveedor o cliente
- Realiza un escalamiento de quejas en la empresa
- No hace nada
- Otro:

12. ¿Cuál de las siguientes opciones considera usted que puede mejorar la comunicación entre cliente proveedor dentro del proyecto? *

- Una aplicación para la gestión de los canales de comunicación
- Crear un área en la empresa para la gestión de comunicación
- Implementar procesos claros y detallados
- Realizar formatos de comunicación
- Implementar una herramienta tecnológica
- Otro:

13. ¿Considera usted que los problemas de mala comunicación entre cliente-proveedor pueden llevar al incumplimiento del objetivo principal del proyecto? *

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca
- Nunca

8 MUESTREO

La definición de la muestra poblacional la cual se aplicará la encuesta se definió bajo la siguiente fórmula, en donde se emplearon las siguientes variables: (n) tamaño de la muestra, (z) nivel de confianza deseado, (P) proporción de la población con las características deseadas (éxito), (q) proporción de la población sin la característica deseada (fracaso), (e) nivel de error dispuesto a cometer. De acuerdo a esta fórmula se contempló un margen de error del 10%, 90% de nivel de confianza y 60 personas para el tamaño de la población, la cual incluye stakeholders en la ejecución de proyectos para dos empresas que pertenecen al sector de alimentos.

La encuesta fue enviada a 31 personas según el cálculo del tamaño de la muestra, que trabajan en las empresas anteriormente mencionadas, la cual consta de 13 preguntas, en donde se busca definir cuáles son los riesgos y factores más comunes en la comunicación cliente y proveedor durante la ejecución de un proyecto, también es solicitado a los encuestados que establezcan la frecuencia en la que los riesgos y factores han incidido en el éxito del proyecto.

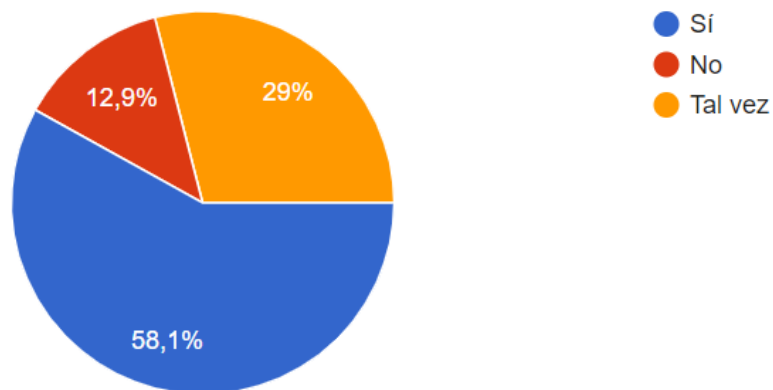
9 RESULTADOS

Se presentan resultados obtenidos de 31 personas involucradas en los proyectos que tengan relación con los clientes o proveedores en sus roles del día a día.

La encuesta fue realizada por medio de Formularios de Google y tanto los resultados como las gráficas que se presentan a continuación fueron recuperadas de este mismo sitio.

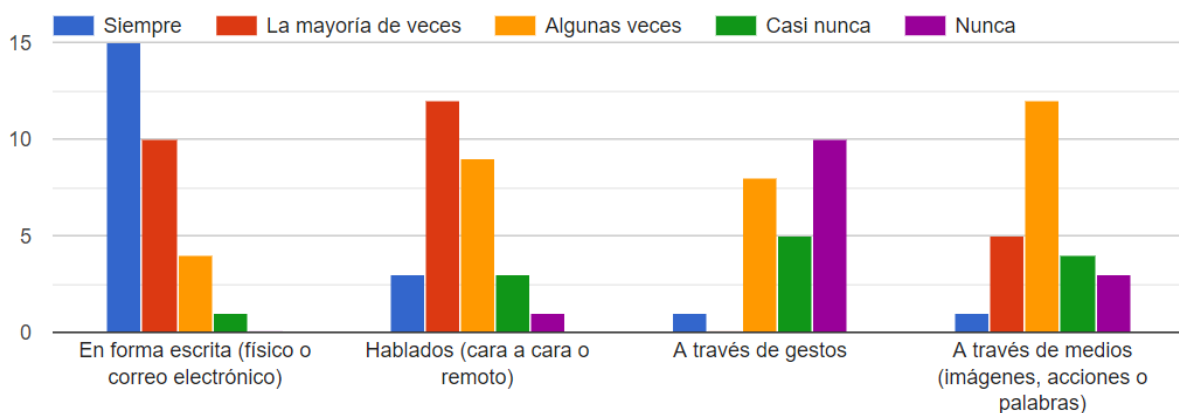
1. ¿Existe un plan de comunicaciones en su empresa?

31 respuestas



Gráfica 1. Resultados pregunta 1

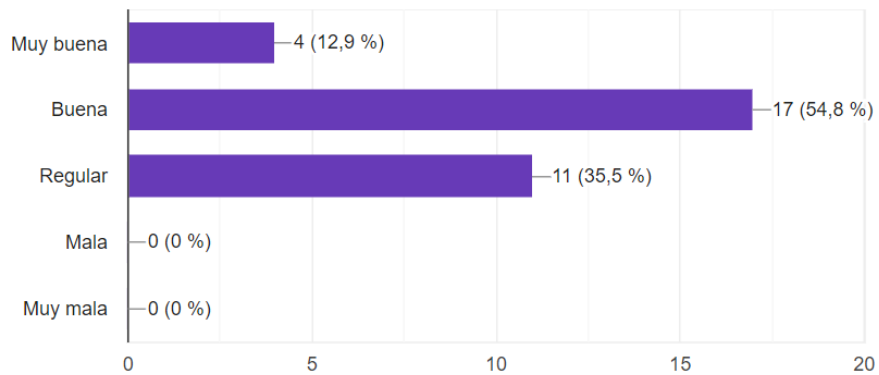
2. ¿Cual de los siguientes mecanismos de comunicación son utilizados en su empresa?



Gráfica 2. Resultados pregunta 2

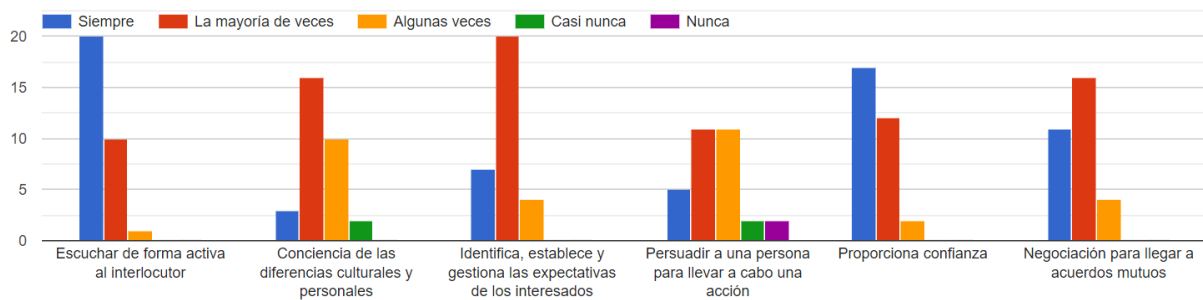
3. ¿Cuál cree que es el nivel de calidad de la comunicación con su cliente o proveedor dentro del proyecto?

31 respuestas



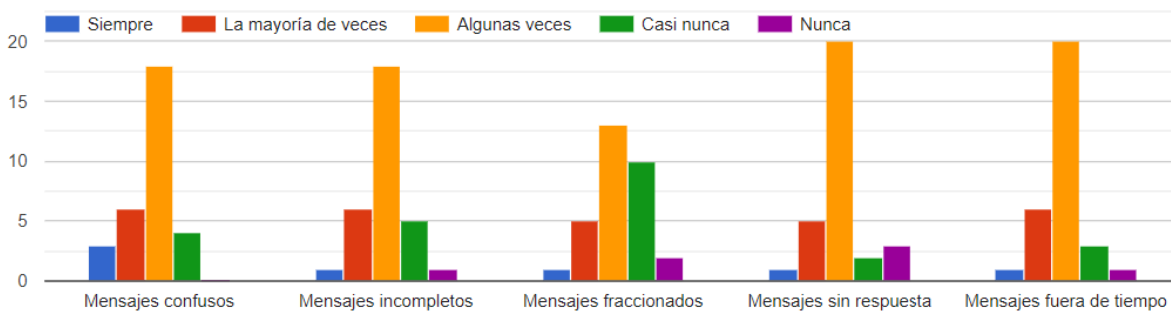
Gráfica 3. Resultados pregunta 3

4. ¿Con qué frecuencia utiliza las siguientes habilidades en la comunicación con clientes y proveedores?



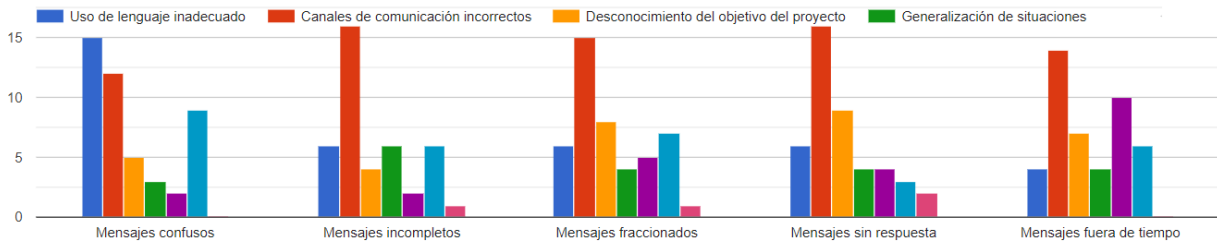
Gráfica 4. Resultados pregunta 4

5. En la comunicación que realiza con clientes o proveedores, ¿con qué frecuencia se presentan las siguientes fallas de comunicación?



Gráfica 5. Resultados pregunta 5

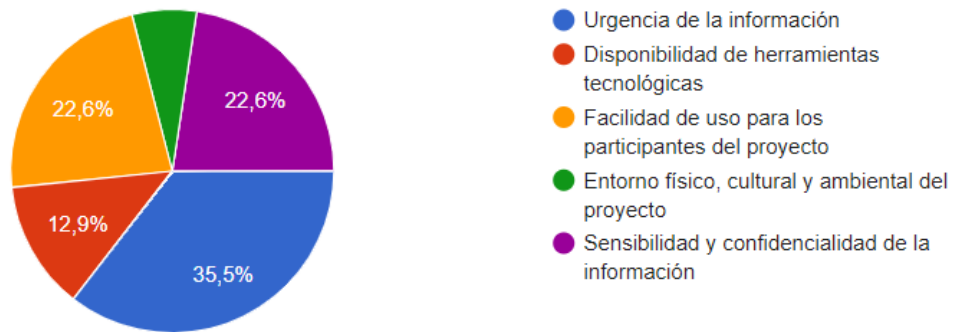
6. ¿Cuáles considera usted son las causas de las siguientes fallas en la comunicación con sus proveedores?



Gráfica 6. Resultados pregunta 6

7. ¿Que tiene en cuenta para elegir el método de comunicación a utilizar en el proyecto con el cliente o proveedor?

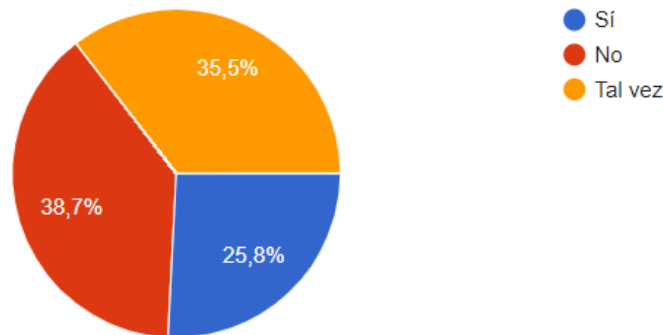
31 respuestas



Gráfica 7. Resultados pregunta 7

8. ¿Existe un plan de gestión de riesgos de los proyectos en su empresa?

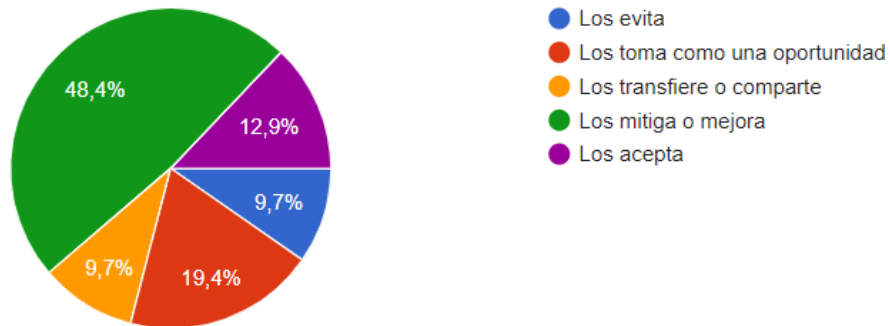
31 respuestas



Gráfica 8. Resultados pregunta 8

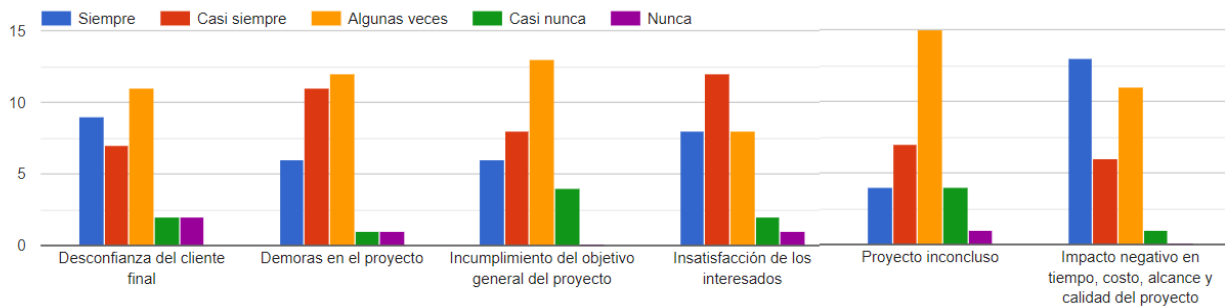
9. ¿Que estrategias utiliza para gestionar los riesgos?

31 respuestas



Gráfica 9. Resultados pregunta 9

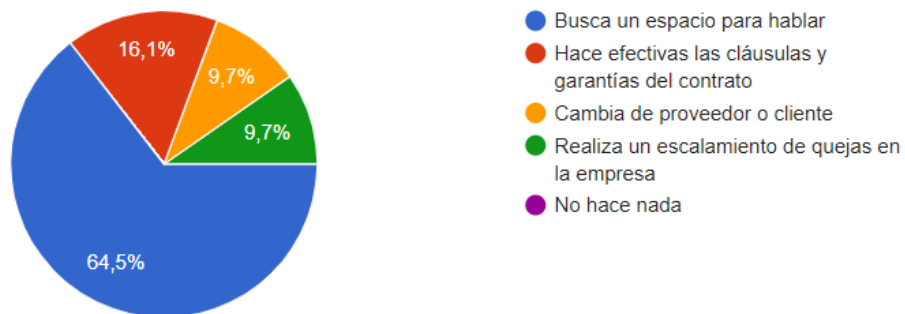
10. ¿Con qué frecuencia considera que los siguientes riesgos pueden ser producto de la mala comunicación entre cliente o proveedor?



Gráfica 10. Resultados pregunta 10

11. ¿Cuando tiene mala comunicación con el cliente o proveedor dentro del proyecto, usted qué manejo le da?

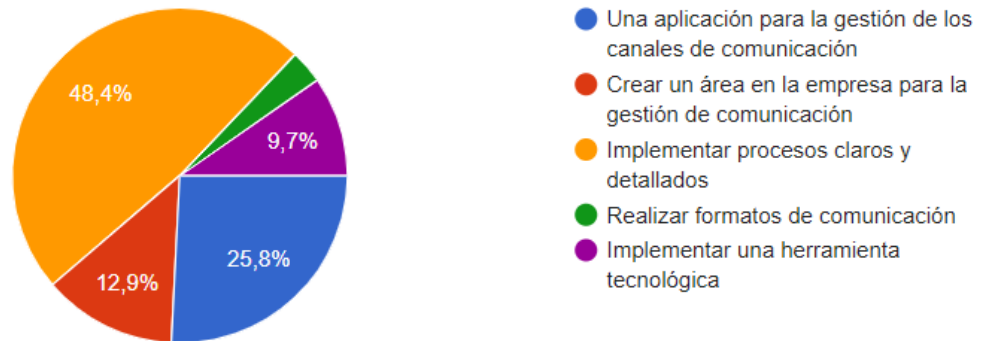
31 respuestas



Gráfica 11. Resultados pregunta 11

12. ¿Cual de las siguientes opciones considera usted que puede mejorar la comunicación entre cliente proveedor dentro del proyecto?

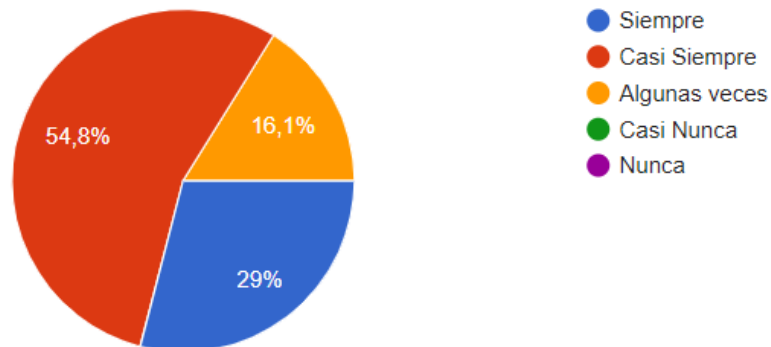
31 respuestas



Gráfica 12. Resultados pregunta 12

13. ¿Considera usted que los problemas de mala comunicación entre cliente-proveedor pueden llevar al incumplimiento del objetivo principal del proyecto?

31 respuestas



Gráfica 13. Resultados pregunta 13

10 DISCUSIÓN

Del 100% de las personas encuestadas el 58,1% afirman que la compañía para la que trabajan cuenta con un plan de comunicaciones, el 29% no está seguro y el 12% concuerda en que la empresa no cuenta con un plan de comunicaciones; esto indica que el plan de comunicaciones no es fuerte o notorio para todas las personas, ya que la encuesta se realizó en dos empresas de alimentos y las dos cuentan con dicho plan de comunicación.

Tal como se evidencia en la *Gráfica 2*, el canal de comunicación más usado en las dos empresas de alimentos objeto de estudio es la escrita, lo anterior puede llegar a ser el factor más contundente en los problema de comunicación entre cliente y proveedor en la ejecución de proyectos, puesto que si no están escritos de forma clara, concisa y coherente se prestan para malas interpretaciones y si a eso le sumamos los destiempos en los que se leen los mensajes, terminan siendo mensajes insuficientes e ineficientes.

Tal como se evidencia en la *Gráfica 4* la habilidad que las personas usan la mayoría de veces es identificar, establecer y gestionar las expectativas de los interesados, lo cual da un buen indicio de que se tiene muy en cuenta la necesidad de todos los interesados, sin embargo es importante resaltar que no es una constante, “*La negociación con los interesados reduce la existencia de expectativas conflictivas dentro de la comunidad de interesados*” (PMI, 2017). Si hablamos de lo que hacen siempre podemos afirmar que el 50% de las personas encuestadas proporcionan confianza. Además, la mitad de la muestra poblacional afirma que la mayoría de veces buscan llegar a un acuerdo o negociación con el cliente o el proveedor, esto puede ser debido a que es importante establecer relaciones comerciales a largo plazo.

Con el fin de conocer y abordar los problemas más comunes de la comunicación durante la ejecución de proyectos se preguntó cuál de las fallas son más repetitivas, en las respuestas (*Gráfica 5*) se ve una línea muy marcada por la intermitencia de las fallas por el “algunas veces”, es decir, todas las fallas se presentan en algunas ocasiones, pero es probable que se esté presentando más de una falla a la vez, también se evidencia que las fallas que más se presentan son los mensajes fuera de tiempo y los mensajes sin respuesta, esto puede estar muy de la mano a la forma en la que se realiza la

comunicación entre cliente y proveedor. Otro contexto que es llamativo es que para la mayoría de las personas involucradas en la comunicación cliente-proveedor usan mecanismos de comunicación escritos ya sea físico o virtual y a la vez se puede ver que en general se cree que una de las causas en las fallas de la mala comunicación es el medio de comunicación que se está usando por lo que es necesario saber analizar con más profundidad qué medio es el que se está usando y cómo podría manejarse de manera efectiva o si es necesario cambiarlo para que la comunicación entre estos agentes sea acertada y se disminuyan los riesgos asociados. (Gráfica 6)

Dentro de la gestión de las comunicaciones es sumamente importante definir el canal de comunicación más efectivo de acuerdo a los objetivos, alcance y tipo de proyecto, sin embargo se evidencia que la mayoría de los involucrados (35.5%) definen el canal de comunicación dependiendo la urgencia de la información según Gráfica 7, para (PMI, 2017) “*La urgencia, la frecuencia y el formato de la información a comunicar pueden variar de un proyecto a otro y también entre las diferentes fases de un proyecto*”, un una misma cantidad de interesados definen el canal teniendo en cuenta la facilidad de uso teniendo en cuenta que la selección de las tecnologías de comunicación debe ser adecuada para los participantes del proyecto y de ser necesario se debe dar capacitación y la sensibilidad y confidencialidad de la información con el 22,6%, si la información a comunicar es sensible o confidencial deben ser necesarias medidas de seguridad adicionales como políticas de medios sociales para los empleados y la protección de información privilegiada. (PMI, 2017)

Para poder determinar o evaluar el impacto de los riesgos en la gestión de proyectos es importante que dentro de las compañías hayan personas dedicadas a esta labor, por eso es importante conocer si dentro de las empresas cuentan con esto, en los resultados mostrados en la Gráfica 8 se obtuvo que el 38,7% de las personas encuestadas no conocen el plan de gestión de riesgos de la compañía o simplemente la compañía no cuenta con este, el 35.5% cree que tal vez la compañía cuenta con uno y el 25,8% afirma que si cuentan con un plan. Es importante que una empresa cuente con la gestión de riesgos ya que permite disminuir el impacto de los riesgos negativos y aumentar la probabilidad de los positivos. (PMI, 2017). Sin duda alguna una de las situaciones que más llaman la atención en esta encuesta es el desconocimiento del empleado en los

procesos internos de la compañía, en las preguntas que se cuestiona si existe o no un plan de gestión de comunicaciones y de riesgos dentro de su empresa la mayoría de personas responde “Tal vez” lo que deja evidenciar el bajo empeño que las empresas dedican a que sus empleados conozcan sus políticas en caso de tenerlas.

Con el fin de conocer el manejo que a los riesgos en la ejecución de los proyectos se realiza la pregunta 9, los resultados se presentan en *Gráfica 9*, en donde el 48% busca la manera de mejorar o mitigar los riesgos y el 19% los ve como una oportunidad, esto es muy importante porque da indicios que las personas se preocupan y buscan la forma de disminuir los riesgos para no generar atrasos dentro del proyecto.

El impacto que tiene la mala comunicación en la gestión de proyectos se cuestiona en la pregunta 10 en la que se preguntó a proveedores y clientes cuáles consideran son las consecuencias más frecuentes de una mala comunicación, se evidenció que el 49% de las personas siempre ven afectado el tiempo, costo, alcance y calidad del proyecto, es decir, se entrega, pero no con las condiciones pactadas iniciales afectando directamente la triple restricción de un proyecto. Otro dato importante se muestra cuando el 48,4% de la población encuestada coincide en que algunas veces el proyecto queda inconcluso. Esto demuestra lo importante que es contar con la gestión de los riesgos del proyecto porque ayudaría notoriamente estos porcentajes.

A pesar de que no existe una gestión de riesgos y los proyectos no tienen el mejor resultado, el 64,5% de las personas encuestadas ante las situaciones de mala comunicación tiene una actitud conciliadora, ubicando un espacio para hablar los inconvenientes presentados y llegar a una solución conveniente para la culminación efectiva y eficaz del proyecto. *Gráfica 11*.

Dado los inconvenientes de comunicación que se presentan en la ejecución de proyectos, se pretende dejar un precedente de las posibles soluciones que se pueden llegar a implementar con el fin de reducir estos riesgos asociados a la mala comunicación, por eso se le consultó en la pregunta 12 (resultados *Gráfica 12*) sobre cual opción les parecía la mejor, el 48,4% coincidió en que lo mejor es implementar proceso claros y detallados, el 25% ven la solución en una aplicación para la gestión de los canales de comunicación.

Para concluir con la encuesta se pretendió conocer qué piensan las personas acerca del impacto que tiene la mala comunicación entre cliente y proveedor en el cumplimiento del objetivo principal del proyecto, el 54,8% de las personas encuestadas coincidieron en que casi siempre se afecta el cumplimiento, el 29% coincide en que siempre se afecta y el 16,1% cree que sólo sucede algunas veces. Esta repuesta le da validez a lo que dice (PMI, 2017) acerca de esto : *“La Gestión de los Riesgos del Proyecto tiene como objetivo identificar y gestionar los riesgos que no estén contemplados en los demás procesos de la dirección de proyectos. Cuando no se manejan, estos riesgos tienen el potencial de hacer que el proyecto se desvíe del plan y no logre los objetivos definidos para el mismo. En consecuencia, la efectividad de la Gestión de los Riesgos del Proyecto está directamente relacionada con el éxito del mismo”*.

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el fin de cumplir con el objetivo principal de la investigación actual, inicialmente se realizó una investigación sobre los factores y riesgos que puede conllevar una mala comunicación entre cliente y proveedor dentro de un proyecto teniendo como base (PMI, 2017), para validar la información obtenida se planteó una encuesta de 13 preguntas en las que se pudieran evidenciar los factores y riesgos más comunes dentro de la ejecución de proyectos debidos a la mala comunicación, para esto, se solicitó a 31 personas encargadas de la comunicación con su cliente o proveedor dentro de empresas del sector alimenticio de Bogotá que diligenciaran dicha encuesta que preferiblemente fuera el director del proyecto ya que según (PMI, 2017) ellos emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados del proyecto, tanto como externos. Con base en las respuestas obtenidas se pueden plantear las siguientes afirmaciones en donde se identifican causas y riesgos que generan la situación planteada:

- La mayoría de las personas involucradas en la comunicación cliente-proveedor usan mecanismos de comunicación escritos ya sea físico o virtual y a la vez se puede ver que dicen que creen que una de las causas en las fallas de la mala comunicación es el medio

de comunicación que se está usando por lo que es necesario saber analizar con más profundidad qué medio es el que se está usando y cómo podría manejarse de manera efectiva o si es necesario cambiarlo para que la comunicación entre estos agentes sea acertada y se disminuyan los riesgos asociados.

- La mayoría de las personas consideran tener una buena relación con sus clientes o proveedores y coinciden en la importancia que tiene escuchar de forma activa al interlocutor y en identificar, establecer y gestionar las expectativas de los interesados para lograr seguir manteniendo una buena comunicación.

- Todas las fallas en la comunicación tales como mensajes confusos, incompletos, fraccionados, sin respuesta y fuera de tiempo se presenta algunas veces dentro de la ejecución de los proyectos siendo la causa de mayor importancia el medio de comunicación que se usa y que es seleccionado principalmente por la urgencia de la información, la sensibilidad y confidencialidad de información y la facilidad de uso para todos los involucrados.

- El riesgo que tiene mayor probabilidad que se presente debido a la mala comunicación entre cliente y proveedor es el incumplimiento de la triple restricción (tiempo, alcance, costo y calidad), sin embargo otros riesgos como desconfianza del cliente final, insatisfacción de los interesados, demoras en el proyecto y proyectos inconclusos tienen un alto porcentaje en que se puedan presentar.

- Definitivamente la mala comunicación entre cliente y proveedor juega un papel muy importante en el cumplimiento del objetivo principal del proyecto con una coincidencia del 83% de los encuestados, por esta razón es necesario implementar procesos claros y detallados dentro de los proyectos para mejorar la comunicación entre cliente y proveedor en caso que la empresa no cuente con esto.

Con respecto a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación podemos concluir que:

- La principal causa que genera la mala comunicación entre cliente y proveedor no se debe a la ausencia de una herramienta de interacción entre los agentes involucrados, a pesar que la mayoría de personas encuestadas aciertan en que el medio de comunicación que usan para establecer la relación con su cliente o proveedor no es el

correcto también consideran que es más importante implementar procesos claros y detallados para la comunicación antes de implementar una herramienta tecnológica.

- Más del 50% de la población encuestada realmente considera que el principal riesgo inherente a la mala comunicación entre cliente y proveedor es el impacto negativo en cualquiera de las variables de la triple restricción del proyecto (tiempo, costo, alcance y calidad).

Recomendaciones:

- Implementar un plan de gestión de riesgos de comunicación dentro de la gestión de proyectos en las empresas ya que esto permite mitigar conflictos, problemas o peligros y en caso de que se presenten le permite tener una solución a tiempo. Para desarrollar este plan PMI propone desarrollar una estrategia de comunicación adecuada en base a las necesidades del proyecto y los interesados del proyecto. A partir de esa estrategia, se desarrolla un plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que los mensajes adecuados se comuniquen a los interesados en diversos formatos y diversos medios, como se definen en la estrategia de comunicación.

- Una vez se tenga el plan de gestión de riesgos de comunicación realizado es muy importante que se informe a todos los empleados de la compañía y asegurarse que puedan implementarlo en sus actividades cotidianas.

- Realizar un análisis acerca de los medios de comunicación que se usan actualmente para la comunicación entre cliente y proveedor, evaluar si sería viable la opción de crear un canal de comunicación exclusivo para esta interrelación que permita la adecuada gestión del proyecto y la generación de trazabilidad de todas las comunicaciones logrando tener toda la información a la mano y centralizada; contrario a lo que pasa hoy en día que la información puede estar en un chat (Whatsapp, Skype o chat interno, correo, etc) y se pierde mucho tiempo en la búsqueda de estos mensajes, no se conoce con claridad en qué momento se hizo una aclaración, observación, anotación y/o seguimiento, debido a que se evidencia que uno de los principales causas en las fallas de comunicación son los medios que se utilizan en este momento dentro de las compañías. Para PMI la comunicación incluye el desarrollo de estrategias y planes para los objetos y actividades de comunicación adecuados con la comunidad de interesados y la aplicación

de habilidades para mejorar la eficacia de las comunicaciones planificadas y otras comunicaciones con el fin de de gestionar exitosamente las relaciones del proyecto con los interesados.

12 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, L. (2016). LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA: DEL SECRETISMO A LA TRANSPARENCIA (Cinco. *BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS*, LXXI (VOL. LXXI-N. 218). <https://doi.org/10.1016/j.infect.2013.12.001>
- Castro, A (2016) Primera Edición MANUAL PRACTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
- González, C.(2017,Febrero) LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA, UN ELEMENTO CLAVE PARA LA EMPRESA
- ISO 31000 (2018) GESTION DE RIESGOS. ISO
- Hare, B. (2000). SEA ASERTIVO. Edición gestión 2000
- Jauregui, A (2016) CADENA CLIENTE – PROVEEDOR
- Pintado T, Sanchez J, (2017) NUEVAS TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN ESTRATEGICA. (4ta Edición)
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge PMBOK Guide* (Sixth Edit). Project Management Institute, Inc. Retrieved from www.PMI.org
- Rincón Quintero, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional TT - Corporative Communication, Publics Relations and Logistics in Dynamics Organizational. *Encuentros*, 12(1), 47–58. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-58582014000100004&lang=pt
- Service, E. N. (2017). Menos del 20 % de trabajadores prefiere comunicación directa a electrónica, (July), 1–2.
- Yanes, V., García, A., & Oreja, J. (2013). Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa La importancia de las redes de comunicación con clientes o proveedores en función de la incertidumbre percibida del entorno. *Aedem*, 22(1), 39–52. <https://doi.org/10.1016/j.redes.2012.07.006>