

PROLEGÓMENOS



**UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSTGRADOS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**Propuesta de estrategia de mercadeo de una empresa de
manejo de comunicación corporativa para el primer semestre del año 2018**

ELABORADO POR:

Christian Alberto Solano Chinchilla

HEREDIA, COSTA RICA

2017

**Carta de Aprobación por parte del Tutor
del Trabajo Final de Graduación**

Heredia, 11 de Setiembre de 2017

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Propuesta de estrategia de mercadeo de una empresa de manejo de comunicación corporativa para el primer semestre del año 2018, elaborado por el estudiante: Christian Alberto Solano Chinchilla, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN MERCADEO.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Susana Rivera', is written over a solid horizontal line.

Licda. Susana Rivera Álvarez, MBA

**Carta de Aprobación por Parte del Lector
del Trabajo Final de Graduación**

Heredia, 11 de Setiembre de 2017

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:
Propuesta de estrategia de mercadeo de una empresa de manejo de
comunicación corporativa, elaborado por el estudiante: Christian Alberto Solano
Chinchilla, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado
académico MASTER PROFESIONAL EN ADMNISTRACION DE NEGOCIOS
CON ENFASIS EN MERCADEO.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de
contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega
ante el Comité de Trabajos finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



MBA. Rodolfo Villalobos Rojas

**Carta de Aprobación por Parte del Filólogo
del Trabajo Final de Graduación**

Heredia, 20 de Setiembre de 2017

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

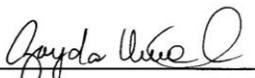
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado Propuesta de estrategia de mercadeo de una empresa de manejo de comunicación corporativa para el primer semestre del año 2018, elaborado por el estudiante: Christian Alberto Solano Chinchilla para optar por el grado académico MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN MERCADEO.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito , ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,



Licda. Zayda Ureña Araya

Declaración Jurada

El suscrito, Christian Alberto Solano Chinchilla con cédula de identidad número 1-10660523, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN MERCADEO de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a).

Heredia, doce de setiembre del dos mil diecisiete.



Christian Alberto Solano Chinchilla

Manifestación Exoneración de Responsabilidad

El suscrito, Christian Solano Chinchilla con cédula de identidad número 1-10660523, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS MERCADEO de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, doce de setiembre de dos mil diecisiete.



Christian Alberto Solano Chinchilla

Tabla de Contenidos

PROLEGÓMENOS	i
Carta de Aprobación por parte del Tutor	iii
Carta de Aprobación por parte del Lector	iv
Carta de Aprobación por parte del Filólogo	v
Declaración Jurada.....	vi
Manifestación Exoneración de Responsabilidad	vii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
CAPITULO 1: EL PROBLEMA Y SU PROPOSITO.....	16
1.1. Tema de Investigación	17
1.2. Antecedentes del proyecto.....	18
1.3. Preguntas de investigación	19
1.4. Justificación.....	20
1.4.1. Conveniencia del estudio.....	22
1.4.3. Implicación práctica	23
1.4.4. Valor teórico	23
1.4.5. Utilidad metodológica	24
1.5. Objetivo general y objetivos específicos	24
1.6. Viabilidad	25
1.7. Consecuencias de la investigación	26
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	27
2.1. Identidad Corporativa	28
2.1.1. Percepción de imágenes	28
2.1.2. Estímulos	29
2.1.3. Identidad e imagen de marca	30

2.1.4.	Capital de marca.....	30
2.1.5.	Neuromarketing.	31
2.2.	Plan estratégico de la empresa.....	31
2.2.1.	Sobre la misión, visión y los objetivos	32
2.2.2.	El marketing estratégico	33
2.2.3.	El marketing operativo	34
2.2.4.	Propósito estratégico.	35
2.2.5.	Ventaja competitiva.....	35
2.2.6.	Análisis de situación	35
2.2.7.	Análisis FODA	36
2.2.8.	Estrategia de diferenciación.	37
2.2.9.	Estrategias de crecimiento.....	38
2.3.	Pronósticos y cálculo de precios.....	39
2.3.1.	Regresión simple	40
2.3.2.	Punto de equilibrio	41
2.4.	Cuadro de mando integral.....	41
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO		46
3.1.	Planteamiento del procedimiento metodológico del diagnóstico.....	47
3.2.	Descripción del diseño de la propuesta	52
3.3.	Validación y/o Evaluación de la propuesta.....	53
CAPÍTULO 4: DIAGNOSTICO		54
4.1.	Resultado de encuesta	55
4.2.	Determinación de elementos de libro de identidad corporativa.....	68
4.3.	Planeamiento estratégico actual	69
4.4.	Informacion de ventas.....	70

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1. Conclusiones.....	73
5.2. Recomendaciones	74
CAPÍTULO 6: PROPUESTA	76
6.1. Identidad corporativa.....	77
6.2. Plan estratégico	86
6.2.1. Situación actual de la estrategia de la empresa	86
6.2.2. Análisis	87
6.2.3. Conclusiones del Análisis	95
6.2.4. Decisiones estratégicas	95
6.2.5. Plan estratégico	98
6.2.6. Cuadro de Mando Integral	107
Bibliografía.....	123
Anexos.....	125

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Unidades de Análisis	49
Cuadro 2. Cuadro operacional de variables	51
Cuadro 3. Cronograma de actividades.....	52
Cuadro 4. Lista de chequeo libro de identidad corporativa	68
Cuadro 5. Ventas <i>Ovama Comunicaciones</i>	71
Cuadro 6. FODA	94
Cuadro 7. Costos y gastos servicios nuevos.....	100
Cuadro 8. Punto de equilibrio estudios de mercado.....	100
Cuadro 9. Punto de equilibrio desarrollo de marca	100
Cuadro 10. Punto de equilibrio planeación estratégica	101
Cuadro 11. Punto de equilibrio estrategia digital.....	101
Cuadro 12. Calculo de variables Correlación Simple	104
Cuadro 13. Calculo Regresión Simple	105
Cuadro 14. Proyección 2do. Semestre 2018 y año 2018	106
Cuadro 16. Factores Cuadro de Mando Integral	112
Cuadro 17. Reporte Mensual Cuadro de Mando Integral.....	119
Cuadro 18. Control Cuadro de Mando Integral	120
Cuadro 19. Cronograma actividades.....	122

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Actividad económica clientes.....	55
Gráfico 2. Cantidad de colaboradores.....	56
Gráfico 3. Tipo de clientes.....	56
Gráfico 4. Permanencia en el mercado	57
Gráfico 5. Tipo de ventas	57
Gráfico 6. Requerimiento de servicios adicionales.....	58
Gráfico 7. Servicios requeridos	59
Gráfico 8. Ciclos de compra	60
Gráfico 9. Clientes posibles para servicios complementarios	60
Gráfico 10. Factores de no compra de servicios complementarios.....	61
Gráfico 11. Tiempos de preferencia de contratos de servicios.....	61
Gráfico 12. Interés en recibir información sobre servicios adicionales	62
Gráfico 13. Nivel de satisfacción	63
Gráfico 14. Nivel de conformidad	63
Gráfico 15. Inconformidades	64
Gráfico 16. Medios de contacto.....	65
Gráfico 17. Evaluación grafica	65
Gráfico 18. Análisis logotipo.....	66
Gráfico 19. Formato de los documentos	67
Gráfico 20. Reconocimiento de identidad corporativa	67
Gráfico 21. Población total	88
Gráfico 22. Ingreso Nacional Bruto	88
Gráfico 23. INB per cápita	89
Gráfico 24. Producto Interno Bruto.....	90
Gráfico 25. Crecimiento PIB.....	90
Gráfico 26. Exportaciones de bienes y servicios.....	91
Gráfico 27. Tiempo para iniciar un negocio.....	91
Gráfico 28. Índice de precios al consumidor	92
Gráfico 29. Tipo de cambio	92

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Logotipo Actual	69
Ilustración 2. Muestra Familia <i>Helvética</i>	78
Ilustración 3. Nuevo Logotipo Ovama	79
Ilustración 4. Tarjeta de Presentación	80
Ilustración 5. Firma de Correo Electrónico	81
Ilustración 6. Factura y Proforma	81
Ilustración 7. Plantilla Presentación	82
Ilustración 8. Plantilla Documentos	83
Ilustración 9. Camisas Formales	84
Ilustración 10. Camisas Deportivas	85
Ilustración 11. Trajes	85
Ilustración 12. Fuerzas de Porter	93
Ilustración 13. Mapa estratégico	107

Resumen Ejecutivo

En el ambiente competitivo que impera en los mercados modernos, no basta con proveer servicios o productos de alta calidad, es necesario realizar el planeamiento estratégico para lograr relaciones con los clientes de largo plazo, por lo que es fundamental entender la forma en cómo se relacionan las empresas con sus clientes y aún más que quienes son sus clientes, cuáles son sus características y sus intereses. Por lo tanto, a mayor conocimiento de quienes son nuestros clientes, habrá un espectro más amplio para aplicar tácticas orientadas al posicionamiento de la empresa y la estimulación de los clientes para lograr ventas o mejor aún completar ciclos de compra.

Bajo esta premisa, se ha realizado una investigación de los clientes que conforman la cartera actual de la empresa *Ovama Comunicaciones*, con el objetivo primordial de establecer un plan de mercadeo, que obedezca a las necesidades de los clientes y contemple aspectos relevantes en cuanto a la percepción que tienen estos de los servicios que han recibido y la imagen corporativa que la empresa emite. Para tales efectos se aplicó un cuestionario de 20 preguntas a los 25 clientes con los que cuenta en la actualidad la empresa; el formulario está dividido en 4 secciones en las que se clasifica al cliente según sus características, se evalúa sus requerimientos de servicio, la calidad de servicios obtenidos y finalmente la percepción de la imagen corporativa de la empresa.

Con los resultados obtenidos se ha logrado establecer carencias en el posicionamiento de la empresa, ya que, aunque los clientes refieren haber tenido en su mayoría experiencias positivas, los canales de contacto, la documentación y demás estímulos visuales, no existe estandarización sobre estos particulares. Otro factor importante es la necesidad de los clientes de recibir servicios integrales de mercadeo, con los cuales hacer frente a sus requerimientos, debido a que al momento de la investigación, la empresa se centra en servicios orientados a las relaciones públicas, además de no contar con el planeamiento estratégico necesario para incrementar las operaciones y la cartera de clientes.

Dadas las necesidades de la empresa, se desarrolla y propone el libro de identidad corporativa, con el cual se estandariza la imagen de la empresa, definiendo los colores característicos, rediseño de logotipo y nombre comercial en adelante conocido como: *Ovama Comunicación & Marketing*; estandarización de documentos digitales, tarjetas de presentación y uniformes. Con esta medida se busca posicionar la imagen corporativa de la empresa ante los clientes, de tal forma que cualquier contacto con un símbolo externo sea fácilmente reconocible, además de inducir los estándares de calidad que incorpora la empresa en su oferta comercial.

Con respecto a las operaciones de la empresa se propone el plan estratégico, con el cual se establece la esencia de la empresa, sus metas, valores, entorno y la ruta con la cual la empresa lograra el crecimiento operacional, su posicionamiento y el incremento de la cartera de clientes; adicionalmente se propone el cuadro de mando integral, con el que se lleva a la realidad los objetivos estratégicos de la empresa y se define las métricas para velar por el cumplimiento y avance del plan estratégico, cuyo inicio en producción será el primer trimestre del año 2018.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA Y SU PROPOSITO

1.1. Tema de Investigación

El manejo de la estrategia de mercadeo es fundamental en la administración de negocios. Al ser un área medular, resulta elemental para una organización investigar y poder determinar si su estructura le permitirá mantenerse en el mercado, generar utilidades, someterse a mejoras y poder crecer de acuerdo con los planes que se tracen. Carrión (2011) establece factores internos y externos de la organización, para lograr conocer las oportunidades y amenazas que puedan afectar la competitividad, pero advierte que el entorno se mueve; por lo tanto, es necesario sentar las bases para poder aplicar diagnósticos con cierta periodicidad y hacer un monitoreo de manera correcta.

En el pasado, la fabricación de productos en cantidad o calidad, o bien la prestación de servicios de alta calidad, eran considerados como los pilares del éxito de las empresas. No obstante, las condiciones dadas, dentro del marco de la globalización, han cambiado este tipo de condicionantes, dando pie a que exista una mayor atención en los temas que tienen que ver con cómo colocar la mayor cantidad de productos o servicios y sacar el mayor provecho de los ingresos, consiguiendo mayores utilidades, propiciando un ambiente de reinversión y mejora constante para lograr sostenibilidad empresarial.

Hoy en día es elemental proyectar el incremento en ventas y tener el control sobre la estructura de costos, para lo que se requiere contar con las herramientas, con las cuales se consiga el mayor aprovechamiento de los ingresos, además de tomar las mejores decisiones en cuanto al uso de los recursos o modificaciones sobre el curso de la operación.

El pilar constituido por el mercadeo, con cuyas estrategias y tácticas se busca el incremento en ventas, de manera consistente y sostenida en el tiempo, ya que no basta con tener los mejores productos o servicios, si los mismos no se colocan en el mercado de manera adecuada y en la cantidad requerida para lograr y superar el punto de

equilibrio. Otro aspecto relevante que debe considerarse, desde el punto de vista de mercadeo, es el valor que se le brinda al cliente, esa percepción del beneficio que está obteniendo, para lograr ciclos de reventa.

Con bases de mercadeo, que faciliten la visualización del futuro de la empresa, se establecen los cimientos de un plan estratégico, con el cual proyectar lo que se quiere de la empresa en el mediano y largo plazo. Esta herramienta es de suma importancia para conseguir la sostenibilidad de la empresa y poder tomar el rumbo deseado, o bien corregirlo a tiempo según los resultados que se obtengan.

Para la correcta administración de un negocio o actividad orientada al lucro, no basta con el conocimiento de los factores a lo interno y externo; también tiene que haber manejo de técnicas que permitan estructurar los elementos que intervienen y convertir la data en información, con la cual observar el curso empresarial, elaborar planes y tomar decisiones de acuerdo con los indicios que se obtengan. Así como lo indican Ferrell y Hartline (2011), la información que se obtenga de las fuentes oportunas es relevante para hacer los planes de las organizaciones, toda vez que lo más importante es alcanzar metas y objetivos previamente establecidos.

1.2. Antecedentes del proyecto

Dada la globalización y la situación económica en Costa Rica como en el resto del mundo, ha proliferado el emprendedurismo como fuente de ingresos y estabilidad, tanto económica como laboral; no obstante, muchas de las empresas pequeñas que se generan, cierran sus puertas antes de los cinco años de operación, según referencian Acosta y Briones (2012); en virtud de esta situación se han realizado diversas aportes en los cuales se denotan los principales factores que intervienen en el buen manejo de las pymes y con los cuales se puede evitar la debacle operativa. En nuestro país, se han realizado investigaciones con respecto al manejo administrativo de pequeñas empresas, y en las que se destaca la importancia del manejo adecuado de los aspectos relacionados con el mercadeo para apoyar su sostenibilidad; tal es el caso de Meneses, Quirós, Ruiz y Vargas (2014), quienes listan una serie de factores a tomar en

cuenta, como análisis de situación del entorno y análisis financieros, para lograr un manejo administrativo eficiente.

En cuanto a los temas relacionados con el mercadeo, Restrepo y Sánchez (2014) sostienen que las pequeñas empresas, que están orientadas al mercado, deben demostrar importantes capacidades, relacionadas con la obtención de la información del mercado, de manera sistemática, actualizada y precisa, además de utilizarla para la toma de decisiones en cuanto al futuro y sobre dónde se quiere llegar, aprovechando las oportunidades que se pueden presentar, las habilidades para detectarlas y la gestión de las relaciones con los clientes.

Ahora bien, no basta solo con planteamientos estratégicos correctamente establecidos. De acuerdo con su investigación, se necesitan conocimientos y manejos de otros aspectos relacionados con el entorno, así como la buena gestión operativa para lograr el éxito y seguir dentro del mercado, logrando resultados adecuados. También se refieren a que, para el logro de metas, deben tomarse decisiones, para lo cual se debe alinear la decisión con el plan estratégico, siendo fieles a los ideales y visión de la compañía, tal como manifiestan Aguilera y Ortiz (2013).

1.3. Preguntas de investigación

La empresa de comunicación corporativa denominada *Ovama Comunicaciones*, ha tenido a través del tiempo, desde su establecimiento, una operación muy estable; sin embargo ha sido caracterizada por lento crecimiento de las ventas y, por ende de las utilidades, por lo que se hace necesario hacer cuestionamientos que orienten a lograr el incremento de las ventas y continuar brindando sus servicios en el mercado.

Por otra parte, relacionada con la gestión de los recursos, se encuentra la gestión de ventas, y cómo la oferta comercial se vuelve relevante para el incremento de las mismas, ya que debe ser adecuada para lo que requieren los clientes y al giro comercial de la empresa. De la mano con los servicios ofrecidos debe ir el plan

estratégico, que permita tomar las acciones concretas, que sirva de unión entre el incremento de las ventas con la gestión de los recursos para conseguir la mejora operativa, que lleve a la sostenibilidad en el horizonte de tiempo.

De manera contraria, el estancamiento comercial será inevitable, reduciendo los recursos disponibles, lo que limitará el crecimiento de la empresa, en el mejor de los casos, ya que otra consecuencia de no atender la forma de gestionar los recursos y desatender los requerimientos de los clientes, será la superación de los costos con respecto a los ingresos y, por ende, el descenso en las utilidades, que definitivamente provocaría el cierre de operaciones por el colapso financiero.

Debido a lo explicado surge la pregunta:

¿Cómo determinar un plan de mercadeo para realizar mejoras estratégicas de una empresa de manejo de comunicación corporativa, para el primer semestre del año 2018?

Otras interrogantes pertinentes a poner en perspectiva son:

- ¿Cómo mejorar la identidad corporativa de la empresa?
- ¿Cuál es la oferta comercial conveniente con respecto a los requerimientos de clientes actuales?
- ¿Cómo diseñar el plan estratégico de la empresa?
- ¿Cuál es la forma de validar el plan estratégico?

1.4. Justificación

En el entorno mundial ha proliferado la instalación de pequeños negocios, que satisfacen las necesidades de otras compañías, o bien de clientes comunes. Esta tendencia se ha visto impulsada por factores propios de las economías, la falta de oportunidades laborales en compañías tradicionales, nuevos enfoques y perspectivas

de los trabajadores, o simplemente por brindar soluciones tan particulares que no forman parte de los giros convencionales de negocio; a esta realidad no escapa el entorno nacional, donde múltiples profesionales han optado por colocar sus propios negocios en el mercado.

Comúnmente los abogados, médicos, odontólogos y contadores, a través del tiempo se aventuran a tener sus propios negocios; sin embargo, hoy día también se unieron a esta modalidad publicistas, periodistas, mercadólogos y emprendedores en cuanto a productos, dentro de los cuales han destacado batidos naturales, paletas de helados, cafeterías y todo tipo de productos modalmente denominados como *artesanales*.

Ahora bien: ¿Qué se necesita para sobrevivir a las condiciones de mercado actuales? No basta con solo tener un destacado ejercicio profesional o el mejor producto en el mercado en cuanto a precio o calidad. Son muchos los ejemplos de productos o servicios innovadores que no fueron sostenibles en el tiempo, a pesar de la supuesta infalibilidad que podría suponer el hecho de ser una buena innovación o el brindar una solución con gran demanda en el mercado.

Un común denominador, que se encuentra frecuentemente, es que quienes generan su propio negocio tienen valores y atributos dentro de su ámbito profesional, pero con carencias en cuanto al manejo de sus negocios y del mercadeo necesario para potenciar sus ventas. Y es donde estos dos aspectos se vuelven fundamentales para que las empresas sean sostenibles en el tiempo, ya que si bien una buena gestión de mercadeo puede llevar las ventas a otro nivel y, sobre todo, a la abundancia financiera, deben tenerse las herramientas necesarias para poder controlar los flujos de ingresos y tomar las mejores decisiones de cara al futuro.

Es importante tener en cuenta la oferta comercial que se brinda, de acuerdo con las necesidades de la cartera de clientes actual, o bien de los posibles nuevos clientes, ya que, dentro de las formas para mejorar las ventas, está el hecho de comprender qué

requieren los clientes y, en caso de ser necesario, diversificar la oferta comercial. Para ello es inminente realizar un planeamiento estratégico. Munuera y Rodríguez (2012) recomiendan que la estrategia debe buscar esencialmente la premisa de establecer una ventaja competitiva, en función de la cual se tengan con claridad las pautas a seguir de acuerdo con la visión de la empresa, incluyendo los aspectos de mercadeo para lograr el incremento en ventas y la forma en que se va a medir el logro de los objetivos.

1.4.1. Conveniencia del estudio

El proyecto debe ser piedra angular para la estructuración y proyección de la empresa *Ovama Comunicaciones*, dotando a través de análisis técnico herramientas de mercadeo para el establecimiento de un plan estratégico que contemple la proyección deseada y el cumplimiento de metas.

Dadas las condiciones de los mercados en la actualidad, conviene tomar este tipo de iniciativas para ordenar y posteriormente proyectar el futuro de la empresa, ya que de manera contraria se volverá muy complejo poder comprender la forma adecuada de operar y crecer, teniendo los mejores resultados, sin dejar de lado que deben brindarse servicios de valor para los clientes y a su vez fortalecer la posición de la empresa, su marca y asegurar su permanencia, según Carrión (2011).

1.4.2. Relevancia social

El beneficio que se brindará busca el fortalecimiento financiero y la sostenibilidad de la compañía en el tiempo, a través del incremento en las ventas de los servicios, ya sea los actuales como los posibles a implementar, formulando un plan estratégico con el cual se guie la empresa en su toma de decisiones, brindando servicios que satisfagan a los clientes y, sobre todo, con los que perciban valor agregado en las soluciones que se brinden.

También se busca ser fuente de empleo para futuros colaboradores, que se integren de manera proporcional con el crecimiento de la empresa, para brindar los mejores resultados operativos, así como brindar una mejoría a la economía al colaborar con la tasa de desempleo, que actualmente es un indicador de los que más se debe poner atención en el desarrollo social.

1.4.3. Implicación práctica

Se busca solucionar el lento crecimiento de la cartera de clientes de la empresa; además, estructurar el marco estratégico necesario para la consecución de objetivos y metas. Otro factor fundamental es que se formule un método basado en los análisis de desempeño para realizar la toma de decisiones, el cual deberá ser incluido en el plan estratégico. Ferrell y Hartline (2011) recomiendan establecer los planes estratégicos en función de los análisis internos y externos, los cuales deben establecerse en función de factores críticos de éxito.

Se desea establecer los servicios que son más relevantes para los clientes, a fin de dar mayor enfoque en estos, o bien si es necesario, complementarlos con servicios que no se estén brindando en la actualidad, de acuerdo con el giro de negocio de la empresa. De la mano con el crecimiento de las ventas y de la oferta comercial, se establecerá la estructura de análisis financieros para lograr el mayor provecho de los ingresos obtenidos.

1.4.4. Valor teórico

Los métodos que se aplicaran en el presente estudio son inéditos en la empresa, por lo que aportan valor en cuanto a las herramientas con las que se contará, entre ellas el análisis de fuerzas del mercado, análisis de la oferta comercial, análisis de percepción de los clientes sobre los estímulos visuales, validación y modificación de la oferta comercial. Con dichos insumos se dará pie al planeamiento estratégico y a la revisión de cumplimiento de metas.

El método establecido podrá ser utilizado en el futuro, de cara a la actualización del plan estratégico, que responda a los cambios que se produzcan en el mercado, ya que el dinamismo de las condiciones del entorno, hace necesaria la revisión periódica del rumbo de la empresa, para hacer los ajustes necesarios en tiempo y forma, de manera tal que permita la reacción y aplicación de ajustes oportunos, que faciliten la supervivencia de la empresa en el mercado.

1.4.5. Utilidad metodológica

De la estructura del estudio realizado se partirá para estudios futuros, tomando como referencia el esquema establecido, con el cual las decisiones sobre el giro del negocio sean basadas en el criterio técnico y no empírico, tomando como aspectos medulares los análisis de mercadeo, con los cuales se elabore el plan estratégico confiable con respecto a las necesidades de la empresa.

Este método contempla información básica que cualquier tipo de empresa debe tener, lo cual posibilita replicarlo cuando sea necesario, a fin de solucionar problemáticas relacionadas con la estructura de mercadeo, de manera técnica; además de la forma de desarrollar un plan estratégico, con el cual se pueda guiar el camino de otras empresas y verificar que se consigan sus objetivos o aplicar cambios de una manera ordenada y sistemática.

1.5. Objetivo general y objetivos específicos

- Objetivo general:
 - Determinar un plan de mercadeo para realizar mejoras estratégicas de una empresa de manejo de comunicación corporativa, para el primer semestre del año 2018.

- Objetivos específicos de diagnóstico:
 - Determinar la identidad corporativa de la empresa.
 - Determinar la conveniencia de la oferta comercial con respecto a los requerimientos de clientes actuales.

- Objetivo específico de diseño:
 - Diseñar el plan estratégico de la empresa, que incluya mejoras en la oferta comercial y estimulación visual de los clientes.

- Objetivo específico de validación y evaluación:
 - Validar el plan estratégico que contemple los factores de oferta comercial y estimulación visual de los clientes.

1.6. Viabilidad

De acuerdo con los planteamientos realizados, es viable realizar el proyecto de propuesta en el tiempo requerido, ya que la información con la que se inicia el estudio, donde están los registros de los históricos de ventas, la cartera de clientes y la oferta comercial, se encuentra disponible, y existe disposición por parte de la empresa para utilizarla con los fines descritos.

Adicionalmente, con los recursos obtenidos y analizados se realizará el plan estratégico, con el cual se definirán los objetivos y metas a alcanzar, con los que se pretende el incremento en ventas que se requiere. Para el crecimiento de la empresa y su sostenibilidad, el plan deberá centrarse en los aspectos indicados para lograr realizarse en el tiempo establecido, ya que, de salirse de ese alcance, existiría la posibilidad de no terminarse en tiempo y forma.

1.7. Consecuencias de la investigación

El trabajo a realizar podrá incidir en la forma en cómo se realizan las actividades diarias de la empresa; inclusive podría suponerse que se incremente la carga de trabajo normal para su correcta operación, por lo cual posteriormente habría que verificar las actividades diarias, su importancia y la carga que provoca, en caso de requerir realizar ajustes. Además, de acuerdo con los resultados, podrán determinarse cambios en algunos elementos de negocio como subcontrataciones, las cuales podrían estar afectando las utilidades de la empresa y, por ende, limitando la reinversión en esta.

Otra aspecto a considerar es la capacidad que tiene la empresa para asumir nuevos roles dentro de su giro de negocio, en caso de requerir el incremento en la oferta comercial que realiza. También están la capacidad de contratación de personal, modelo de contratos de trabajo, perfil de personal requerido, entre otros. Debe haber culturización del personal de acuerdo con los valores de la empresa, según la calidad de servicio y beneficios que se quieren brindar a los clientes.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se realiza una descripción teórica de los temas que conforman la base técnica aplicable al proyecto de investigación; en la misma se desarrollan los temas y subtemas, a fin de brindar el sustento teórico, que fundamenta la investigación realizada en la empresa *Ovama Comunicaciones*.

2.1. Identidad Corporativa

2.1.1. Percepción de imágenes

La semiótica es el campo de estudio que examina la correspondencia entre los signos y los símbolos, y su función en la asignación de los significados de acuerdo con lo determinado por Solomon (2014), que también manifiesta que puede transmitirse de forma literal, por medio de índices de relaciones compartidas o por medio de símbolos. Los íconos son signos que se asemejan a los productos; un índice es un signo que está conectado con el producto o servicio a través de propiedades que los distinguen y los símbolos son un signo que está asociado, debido a asociaciones tradicionales acordadas. También se destaca que cada mensaje de marketing tiene tres componentes básicos: un objeto, un signo o símbolo y una interpretación, donde el objeto es el producto en el que se enfoca el mensaje; el signo es la imagen sensorial y la interpretación es el significado derivado de acuerdo con los elementos que lo componen. Las asociaciones de los componentes pasan del contexto surreal al real, cuando los estímulos surten los efectos deseados, lo cual es conocido como *hiperrealidad*.

En la actualidad los consumidores no solo buscan productos o servicios que satisfagan el valor funcional; también buscan el valor hedonista; por lo tanto, las cualidades estéticas de los factores con los que se realiza la relación con los clientes toma mayor importancia. Los estímulos no solo se toman y procesan de manera aislada, sino que existe una clasificación y organización según principios de organización perceptual, guiados por patrones generales.

2.1.2. Estímulos

El marketing experiencial, según Sánchez y Pintado (2012), no solo se trata de los procesos creativos; también debe incorporar un proceso previo de planificación por etapas, con las cuales buscar la emocionalidad en el manejo de la marca, la calidez de la comunicación externa y las palabras que caracterizan a la organización. El plan de comunicación experiencial conlleva las fases de:

- Estudio y análisis de las experiencias de los clientes.
- Definición de la plataforma experiencial.
- Diseño y planificación de las experiencias.
- Estructuración del contacto con los clientes.

En cuanto al posicionamiento de la marca por medio de los estímulos visuales, se destaca que este debe ser integral e ir más allá del concepto clásico, siendo apropiado vectorizar de la siguiente forma:

Las experiencias que aporta el servicio: este vector es conformado por los atributos funcionales, características experienciales por medio del valor que aporta a los clientes y la experiencia visual a través del impacto estético transmitido por medio del nombre, el logotipo, diseño, sitios electrónicos y documentación de la marca.

Las comunicaciones experienciales: conformadas por la publicidad, relaciones públicas, imagen de los servicios y de la empresa, que debe transmitir la promesa de valor experiencial.

Encuentros cliente-empresa: esta etapa es la integración de todos los elementos que entran en juego al momento de relacionar a la organización con los clientes; el resultado esperado es una experiencia sumamente positiva y satisfactoria.

2.1.3. Identidad e imagen de marca

Munuera y Rodríguez (2016) sostienen que la marca es mucho más que un atributo que permite lograr identificar una organización. Convergen en esta temática dos conceptos similares pero con significado muy diferente, como se puede apreciar en el anexo 2 Identidad e imagen de marca, los cuales son:

- Identidad de marca: signos, mensajes y productos que provienen de la compañía, con el que se lleva al mercado el sentimiento al que se desea llevar al cliente o receptor del producto o servicio; por lo que cabe aclarar que en los casos en que una marca abarca múltiples productos es recurrente la sensación en los consumidores de no estar ante una única fuente de emisión. Además, con la imagen de marca se pretende el sentido, los objetivos y la concepción que la compañía tiene de sí misma.
- Imagen de la marca: es un atributo formado por la percepción que genera el receptor sobre la marca, en las emisiones de las comunicaciones, los productos y los servicios que brinda la compañía. En síntesis, es la representación mental generada a partir de los atributos y beneficios percibidos.

2.1.4. Capital de marca

Este aspecto se refiere al valor que adquiere una marca, según Munuera y Rodríguez (2016), sobre todo soportado por los beneficios que provee el contar con una marca con alto nivel de notoriedad y una imagen positiva. Este factor es relevante en los clientes al momento de valorar ofertas de competidores de la compañía, debido a un alto nivel de lealtad, entendiendo la lealtad como un vínculo establecido entre el cliente y la compañía. Las formas de lealtad pueden clasificarse de acuerdo con los niveles de compra y compromiso

en: lealtad verdadera, lo cual se puede traducir en una alta propensión a repetir las compras; lealtad latente, donde el consumidor mantiene una actitud favorable a la marca, pero no repite las compras; lealtad espuria, en la que se dan recompras pero sin arraigo con la marca y no lealtad, según se muestra en el anexo 3.

La lealtad hacia la marca tiene efectos positivos para la organización, ya que por medio de ella se logra reducir los costos de marketing, atracción de nuevos clientes y permite reaccionar ante acciones de los competidores.

2.1.5. Neuromarketing

De acuerdo con Sutil (2013), las funciones del cerebro humano se encuentran dispuestas con base en la estructura definida por tres periferias, determinadas como cerebro reptiliano, el cual se encarga de controlar los instintos, cerebro límbico, responsable de gestionar las emociones y el cerebro neo-córtex, el cual se encarga de los procesos racionales. De estas relaciones emerge la necesidad de entender su funcionamiento para establecer las formas adecuadas de producir estímulos, y entender cómo estos pueden ser aplicados de manera eficiente.

Dadas las condiciones explicadas, se puede comprender, con mayor facilidad como las técnicas de mercadeo tradicional deben estar alineadas según el comportamiento de los individuos y la forma en que se reciben los estímulos y, mejor aún, entender cómo maximizar los resultados requeridos.

2.2. Plan estratégico de la empresa

El plan estratégico debe gestarse a partir de la misión y la visión de la compañía, en conjunto con sus objetivos y la definición de su estrategia, con lo cual se debe marcar el rumbo hacia el cual se desea marchar, según Thompson, Strickland, Gamble

y Peteraf (2015). Además, es necesario integrar su propósito, los resultados estratégicos y financieros definidos como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos con los cuales se vaya construyendo el logro de los objetivos. Con el plan estratégico se persigue enfrentar de mejor manera las condiciones competitivas del mercado, accionar de acuerdo con las tácticas de los rivales y avanzar con la visión estratégica.

Para Munuera y Rodríguez (2016), la estrategia se define como: “Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de los recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y al fin satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”.

De acuerdo con Sainz (2016), el plan estratégico consiste en el proceso de definición de lo que la organización quiere ser en el futuro, apoyado en la reflexión y pensamiento estratégico. El plan estratégico constituye la herramienta con la que la organización recoge las decisiones estratégicas corporativas adoptadas, con las cuales realiza las proyecciones de lo desea ejecutar y lograr en el horizonte de los próximos años.

2.2.1. Sobre la misión, visión y los objetivos

Según Carrión (2011) la misión responde a la esencia de la compañía o cuál debe ser. A través de una declaración de principios, debe centrarse en los medios con los cuales se competirá en el mercado. Además, es fundamental que incorpore las prioridades estratégicas y el posicionamiento de largo plazo de la compañía, con lo que se establezca su identidad propia. La misión en sí misma no surte ningún efecto, por lo que debe ser conocida e interiorizada por los colaboradores, además de ser capaz de replantearse de acuerdo con las necesidades organizativas.

Sobre la visión, debe entenderse como el espíritu de búsqueda de largo plazo de la empresa, con la que se engloben los objetivos estratégicos, declarando a dónde se quiere llevar a la empresa y a sus colaboradores, por lo que es importante que estos estén involucrados. La visión debe contar con los siguientes rasgos:

- Evocar con claridad el futuro deseado.
- Dar sentido a los cambios.
- Crear orgullo y energía.
- Ser memorable, motivante, idealista.
- Encajar con la historia y cultura de la empresa.
- Establecer estándares con ideales elevados.
- Debe ser ambiciosa y promover el entusiasmo.

En cuanto a los objetivos, estos deben ser la forma en que se logra concretar lo plasmado en la visión y cómo hacer realidad la visión, tanto para los aspectos financieros como no financieros; por lo tanto, los objetivos deben ser medidos por medio de indicadores.

2.2.2. El marketing estratégico

Según Munuera y Rodríguez (2016) el marketing estratégico se caracteriza por el análisis y comprensión del mercado, con la intención de identificar las oportunidades que permitan a la organización satisfacer sus necesidades y deseos de los clientes. Las tareas claves de marketing estratégico son:

- Identificar el mercado de referencia.
- Análisis dinámico del atractivo del mercado.
- Proceso de segmentación.
- Estudio del grado de rivalidad.

Posterior al diagnóstico estratégico, cuya finalidad es poder determinar qué tipo de estrategia adoptar, es necesario desarrollar la misma en busca del logro de los objetivos. La estrategia puede ser definida a partir de las siguientes dimensiones:

- Recursos destinados a la inversión.
- Fundamento de la ventaja competitiva.
- Comportamiento competitivo.

La estrategia seleccionada debe descansar en el correcto análisis de los competidores, su posición y comportamiento, además de la actitud de la organización en relación con su proyección de crecimiento, así como su determinación sobre la ventaja competitiva.

2.2.3. El marketing operativo

El marketing operativo busca la forma de poner correctamente en marcha las acciones que han de permitir el logro de los objetivos, donde se traduce la estrategia de marketing en una serie de decisiones tácticas, que para Munuera y Rodríguez (2016) contemplan las políticas de la mezcla de marketing, con las que se estimule la demanda y el aumento en la colocación de productos y servicios.

Con las políticas establecidas, se tendrá claro el panorama del producto o servicio ofertado, los canales de distribución, el precio y metodología de promoción.

2.2.4. Propósito estratégico

Para Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015), el propósito estratégico se manifiesta cuando una compañía orienta sus esfuerzos al logro de un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso y se compromete altamente a su logro. Las organizaciones que cuentan con un plan estratégico basado en metas de esfuerzo ambiciosas, requieren de un compromiso inalterable de hacer lo que se requiera para lograrlas, por lo cual se dice que este tipo de organizaciones cuentan con propósitos estratégicos.

2.2.5. Ventaja competitiva

Una compañía logra una ventaja competitiva cuando su producto o marca dispone de determinados atributos, con los cuales se diferencia de los competidores y que, además, es difícil de igualar o superar, según definen Munuera y Rodríguez (2016). La ventaja competitiva, además, debe contar con características que la lleven a mantenerse en el tiempo, y con esto poder brindar posiciones de ventaja, entre las que se encuentran:

- Valor superior para el consumidor.
- Costos bajos o ventaja competitiva interna.

2.2.6. Análisis de situación

El análisis de situación, busca comprender la evolución histórica y esperada del entorno en el que se sitúa la empresa, el mercado que atiende, los factores que inciden con respecto a los clientes, proveedores, fortalezas y debilidades frente a los proveedores. Según Sainz (2015), el análisis externo debe abordar diferentes tipos de análisis, como lo son:

Análisis del entorno: con el cual se evalúan los factores que están fuera del control de la empresa.

- Factores tecnológicos, que contemplen los nuevos productos o servicios que surjan en el sector, que puedan sustituir los ofrecidos.
- Factores políticos y legislativos, legislación establecida o modificaciones que incidan en el giro del negocio.
- Factores sociales, cambios en el comportamiento de los clientes que puedan modificar la forma de operar de la empresa.
- Factores económicos, evolución del PIB, del PNB, inflación, consumo, entre otros.

Análisis del sector: Sainz (2015) recomienda para realizar este análisis utilizar las fuerzas competitivas de Porter, en el cual se conoce y detalla el grado de competitividad del sector en el que se desempeña una organización. Este análisis contempla:

- La rivalidad de los competidores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de los productos sustitutos y de nuevos entrantes.
- Las barreras de entrada y salida del sector.

Este análisis es fundamental para, de una manera ventajosa y sostenida, definir y cumplir la estrategia competitiva.

2.2.7. Análisis FODA

El modelo de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas es considerada por Munuera y Rodríguez (2016) como una valiosa metodología para el diagnóstico y elección estratégica en marketing.

- Oportunidades: las oportunidades se consideran como las posibilidades de aprovechar el atractivo de un mercado específico.
- Amenazas: son los retos que provienen del entorno de la organización, que en caso de no existir alternativas para su atención en la merma del atractivo del mercado.
- Fortalezas: son competencias distintivas de la empresa con respecto a los competidores; estas son atractivas y apreciadas por los clientes.
- Debilidades: se refiere a las carencias que tiene la empresa en relación con los competidores.

En análisis FODA se puede aplicar en distintos niveles, tanto para empresas como para grupos de ellas, grupos estratégicos, mercados o industrias.

2.2.8. Estrategia de diferenciación

Para Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2015), las estrategias de diferenciación se caracterizan por buscar generar una ventaja competitiva mediante atributos tangibles e intangibles que distingan la oferta de la compañía de la de los competidores, de tal manera que estos la consideren valiosa y que valga lo recibido a cambio del precio pagado.

Cuando la diferenciación es exitosa permite mantener una política de precios que no se vea afectada por la erosión generada por los competidores, incrementar las ventas, dadas las características percibidas del producto o servicio, establecer fidelidad de los clientes hacia la marca. Este tipo de estrategia funciona mejor cuando las preferencias de los compradores orientan a la compañía a diferenciar; no solo basta con diferencias sin tomar en cuenta lo que gustan los clientes o si vale la pena hacerlo en función de los resultados.

También es beneficioso aplicar este tipo de estrategia cuando los competidores no apliquen enfoques de diferenciación similares.

Por otro lado, este tipo de estrategia está orientada al fracaso cuando los atractivos de los atributos resultan fáciles de copiar por los competidores, cuando las medidas de diferenciación no son de interés para los clientes y cuando los costos de diferenciarse son mayores que los rendimientos que provee la diferenciación.

2.2.9. Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento buscan incrementar las operaciones de las empresas según lo afirmado por Robbins y Coulter (2014), a través del incremento de la cantidad de los servicios o productos que ofrecen en el mercado en el cual se desarrollan. Con este tipo de estrategia, al lograr el incremento en las ventas, se incide directamente la operación de la empresa, ampliando la participación en el mercado, requiriendo incrementar la cantidad de empleados.

El crecimiento puede darse por medio la integración vertical, ya sea hacia atrás, hacia adelante, o ambas. En la integración vertical hacia atrás, una organización se convierte en su propio proveedor y así puede controlar sus entradas. En la integración vertical hacia adelante, una organización se convierte en su propio distribuidor y es capaz de controlar sus salidas.

En la integración horizontal, una compañía crece combinándose con sus competidores. La integración horizontal se ha utilizado en muchas industrias durante los últimos años: servicios financieros, productos de consumo, aerolíneas, tiendas departamentales y software, entre otros.

Por último, una organización puede crecer a través de la diversificación, ya sea relacionada o no relacionada. Con la diversificación relacionada, una compañía se combina con otras compañías de industrias diferentes, pero relacionadas.

2.3. Pronósticos y cálculo de precios

El pronóstico es un método muy utilizado por los gerentes como indicador del análisis del entorno. Los pronósticos y el cálculo de precios puede realizarse a través de diversos métodos, Robbins y Coulter (2014) describen los modelos cualitativos y cuantitativos para la estimación de las proyecciones y el cálculo de precios.

Los métodos cuantitativos aplican técnicas matemáticas a una serie de datos con el fin de determinar el comportamiento futuro de estas. Se recomiendan los modelos cuantitativos cuando se cuenta con la cantidad de datos suficientes para obtener resultados confiables.

Por otra parte, los modelos cualitativos utilizan el juicio y las opiniones de expertos para formar un marco de predicción de eventos; son muy utilizados cuando la información con que cuenta la organización resulta insuficiente para establecer proyecciones a través de métodos matemáticos.

El objetivo principal de aplicar técnicas, ya sean cualitativas o cuantitativas, es brindar información que facilite la operación de las empresas y optimizar los resultados. No obstante, no debe ser la única consideración para realizar la toma de decisiones, ya que se pueden obtener resultados que no generen los resultados esperados por la modificación de otros elementos del mercado.

Para obtener los mejores resultados se recomienda seguir las siguientes consideraciones:

- Entender a profundidad las técnicas para determinar las más precisas para la empresa.
- Utilizar modelos sencillos, los cuales tienden a funcionar bien frente a modelos complejos que pueden generar confusión.
- Involucrar a diversos colaboradores en el proceso.
- Comparar todo pronóstico sin cambios.
- Utilizar pronósticos móviles que consideren más de doce periodos hacia adelante.

2.3.1. Regresión simple

La regresión simple busca explicar la estructura de dependencia que exprese el comportamiento de una variable dependiente o explicada. Esto a partir de un conjunto de variables independientes o explicativas, con las que la variable dependiente está relacionada. Cuando se utiliza una sola variable explicativa se denomina *análisis de regresión simple*, según explican Cardona, González, Rivera y Cárdenas (2013).

La regresión de X sobre Y explica el comportamiento de cada valor de X para cada valor de Y; es decir, qué valores toma la variable dependiente dados los cambios en la variable independiente.

La variable independiente (X) se gradúa a lo largo del eje horizontal de la gráfica, la dependiente (Y) se gradúa a lo largo del eje vertical. A fin de encontrar la línea que mejor se ajuste, se requiere utilizar la fórmula de mínimos cuadrados para una línea recta: $Y = a + bx$. La regresión simple describe la relación entre una sola variable independiente y una variable dependiente.

$$y = a + bx$$

$$b = \frac{m \sum x - y - \sum x - \sum y}{m(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

2.3.2. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es definido, por Ulloa y Protti (2013), como un indicador con el cual se define la cantidad de ingresos necesario para soportar la estructura de costos variables y fijos. Este se obtiene cuando la curva de ingresos cruza la curva de costos totales:

- $\text{Ingresos} = \text{Demanda} * \text{Precio}$
- $\text{Costo Total} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$

El cálculo del punto de equilibrio debe tomar en cuenta, aparte de los costos, los costos fijos y variables, el margen de contribución, que se puede definir como la diferencia que existe entre el volumen de ventas y los costos variables; por lo tanto, según Rincón (2011), se define que:

- $\text{Ingresos} = \text{Costos fijos} + \text{costos variables} + \text{utilidad}$
- $\text{Margen de contribución} = \text{costos fijos} + \text{utilidad} = \text{precio de venta unitario} - \text{costo variable unitario}$
- $\text{Punto de equilibrio unitario} = \text{Costos fijos} + \text{utilidad} = \text{punto de equilibrio unitario} = \text{margen de contribución por unidad}$

2.4. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral, según Carrión (2011), permite llevar a la acción la estrategia, por medio de la organización, planificación y establecimiento de objetivos, facilitando el aprendizaje y el control. Facilita el proceso de consensuar y crear modelos mentales compartidos, ya que la difusión del plan a toda la organización facilita obtener con claridad la visión de los objetivos estratégicos.

La estructura del cuadro de mando integral parte básicamente de cuatro perspectivas, las cuales deben estar interrelacionadas para que logren la sinergia

necesaria y el impacto positivo en el logro de objetivos. Sin embargo, en organizaciones complejas, estas pueden estar segmentadas en algunas otras perspectivas que faciliten su operacionalización y manejo. Las cuatro perspectivas básicas son:

Perspectiva financiera:

En esta se incluyen los objetivos financieros de la empresa, así como los indicadores propuestos para el control del cumplimiento de estos. Los objetivos financieros normalmente están orientados hacia la rentabilidad, el incremento de las ventas y el aumento del flujo de caja.

Perspectiva de clientes:

Desde esta perspectiva se busca mejorar la capacidad competitiva de la empresa, por medio de la identificación de los objetivos relacionados con los clientes. Esta perspectiva debe apoyar el logro de los objetivos financieros. Algunos objetivos que generalmente se utilizan en esta perspectiva son:

- Captar nuevos clientes.
- Rentabilidad por cliente.
- Cuota de mercado.
- Imagen de marca.
- Impacto publicitario.
- Atención al cliente.
- Reducción de reclamos.

Perspectiva de procesos internos:

La identificación de los procesos críticos para el logro de los objetivos financieros y de clientes es fundamental; por lo tanto, se debe estudiar la cadena de valor de la

empresa y seleccionar muy bien cuales procesos van a ser incorporados en esta perspectiva. Existen diversos macroprocesos claves de creación de valor, según referencian Kaplan y Norton, citados por Carrión (2011), los cuales son:

- Procesos de innovación:
 - Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
 - Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
 - Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
 - Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

- Procesos de operaciones:
 - Desarrollar y sostener relaciones con proveedores.
 - Producir bienes y servicios.
 - Distribuir y entregar productos y servicios al cliente.
 - Gestionar el riesgo.

- Procesos de servicios postventa o gestión de clientes:
 - Seleccionar clientes.
 - Adquirir clientes.
 - Retener clientes.
 - Establecer relaciones con los clientes.

- Procesos reguladores y sociales:
 - Medio ambiente.
 - Seguridad y salud.
 - Prácticas de empleo.
 - Inversiones en la comunidad.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Las capacidades personales y tecnológicas son desarrolladas desde esta perspectiva, la cual es base para el cumplimiento de objetivos de largo plazo en las perspectivas de procesos y clientes, para lo que se requiere la sinergia entre los activos tangibles y los intangibles de la empresa. Se estructura de acuerdo con los siguientes elementos:

- Capital humano:
 - Familias de puestos de trabajo estratégicos.
 - Establecer perfil de competencias.
 - Disponibilidad de capital humano.
 - Programa de desarrollo.

- Capital de información:
 - Describir el capital de información.
 - Alinear el capital de información con la estrategia.
 - Medir la disponibilidad del capital de información.

- Capital organizativo:

Permite alinear los activos tangibles e intangibles con la estrategia, integrarlos y dirigirlos al logro de los objetivos estratégicos. Normalmente incluye los objetivos que tienen que ver con la cultura, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo y la propagación del conocimiento.

El proceso de elaboración del cuadro de mando integral está compuesto por las siguientes etapas, en las cuales se deben incorporar los objetivos estratégicos de acuerdo con cada perspectiva:

- Análisis de la misión y la visión de la empresa.
- Determinar la propuesta de valor.
- Definir los objetivos estratégicos y elaborar el mapa estratégico.
- Definir los indicadores con los que se realizara el seguimiento correspondiente de los objetivos.
- Establecer las metas.
- Definir el plan de acción.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Planteamiento del procedimiento metodológico del diagnóstico

3.1.1. Tipo de investigación

Con los objetivos planteados, se pretende resolver el lento crecimiento de las ventas de una empresa dedicada a la comunicación empresarial, así como diagnosticar su identidad corporativa, de tal forma que la misma pueda lograr el incremento operacional deseado y que conlleve a la eficiencia financiera. Por lo tanto, se merece, la situación planteada, realizar una revisión hacia afuera por medio de los clientes actuales de la empresa y hacia adentro en función de lo construido hasta el momento.

La estrategia y el mercadeo son fundamentales para garantizar la continuidad y el crecimiento empresarial, siendo las carencias en estos aspectos, motivos principales por los cuales el incremento en ventas y la mejora, con respecto a las ventas, no alcancen los niveles deseados o requeridos.

Sobre los focos comprendidos, entre la identidad corporativa y la oferta comercial se aplicará la investigación tomando en cuenta el paradigma positivista, con el que se delinee un enfoque cuantitativo, que analice la situación de la oferta comercial, con la que se evaluarán los resultados de las herramientas de obtención de la información utilizando herramientas de estadística descriptiva, como promedios, histogramas y gráficos de pastel para la interpretación de la información.

Por lo tanto, la investigación se denomina como *positivista*, con la cual se utilizará como herramienta un censo aplicado a la cartera de clientes actuales, en cuyo caso, a través de la utilización de diferentes escalas, se obtendrán los datos y se generará la información pretendida.

3.1.2. Destinatarios del proyecto

Este proyecto está dirigido a una empresa dedicada al manejo de comunicación corporativa *Ovama Comunicaciones*, situada en San Pedro de Montes de Oca; será sometido a revisión y consideración de los directores de administración y de ventas, los cuales participarán en el diagnóstico durante la investigación y posteriormente a la etapa de diseño, tomarán las acciones en relación a la implementación de las recomendaciones planteadas.

¿Cómo determinar un plan de mercadeo para realizar mejoras estratégicas de una empresa de manejo de comunicación corporativa, para el primer semestre del año 2018?

Otras interrogantes pertinentes a poner en perspectiva son:

- ¿Cómo mejorar la identidad corporativa de la empresa?
- ¿Cuál es la oferta comercial conveniente con respecto a los requerimientos de clientes actuales?
- ¿Cómo diseñar el plan estratégico de la empresa?
- ¿Cuál es la forma de validar el plan estratégico?

3.1.3. Unidades de análisis

Preguntas de Investigación	Unidades de Análisis
¿Cómo determinar un plan de mercadeo para realizar mejoras estratégicas de una empresa de manejo de comunicación corporativa, para el primer semestre del año 2018?	Cartera de clientes de la empresa
¿Cómo mejorar la identidad corporativa de la empresa?	Cartera de clientes de la empresa

Preguntas de Investigación	Unidades de Análisis
¿Cuál es la oferta comercial conveniente con respecto a los requerimientos de clientes actuales?	Cartera de clientes
¿Cómo diseñar el plan estratégico de la empresa?	Director de ventas de la empresa/cartera de clientes
¿Cuál es la forma de validar el plan estratégico?	Ejecutivos de estrategia referentes en el mercado

Cuadro 1. Unidades de Análisis

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Fuentes de información

La cartera de clientes está compuesta por dueños o administradores (adultos hombres y mujeres) de empresas que han contratado los servicios de la empresa *Ovama Comunicaciones* durante el año 2017, con paquetes de más de tres meses de continuidad, exitosos, con experiencia empresarial, ámbitos diversos de actividad comercial, fundamentales por haber recibido o haber seguido de cerca los servicios recibidos, fuente primaria de información.

Los ejecutivos de estrategia referentes en el mercado son ejecutivos de negocios (hombres y mujeres), con amplia trayectoria empresarial, consultores en el ámbito nacional o internacional, con conocimientos empíricos o académicos en finanzas, mercadeo y estrategia.

3.1.5. Población y muestra

Con respecto a las unidades de análisis, se aplicará la recolección de la información mediante la aplicación de un censo, ya que en el caso de la cartera de clientes, el cuestionario a aplicar será sometido a toda la población de estudio, la cual corresponde a medianas y grandes empresas que han contratado los servicios de *Ovama Comunicaciones* y con periodos de más de tres meses de recibir los servicios. Se tomará como población la cantidad de veinticinco empresas, que han adquirido paquetes durante el año 2017, de las cuales se reservará su nombre por la confidencialidad requerida. Cabe destacar que las mismas están dedicadas a distintos tipos de actividades comerciales, con años de experiencia en el mercado y en continuo crecimiento operativo.

3.1.6. Cuadro operacional de variables

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
¿Cuál es la oferta comercial conveniente con respecto a los requerimientos de clientes actuales?	Características de los clientes que conforman la base de datos.	Giro de negocios. Capacidad empresarial. Categoría de clientes. Permanencia en el mercado. Tipo de oferta.	Categorización de acuerdo con frecuencia absoluta presentada en escala ordinal.	Preguntas de la 1 a la 5 del cuestionario de clientes.
¿Cuál es la oferta comercial conveniente con respecto a los requerimientos de clientes actuales?	Oferta comercial.	Servicios que se requieren brindar, que no se hayan contemplado en la oferta comercial anterior.	Categorización de acuerdo con frecuencia absoluta presentada en escala ordinal.	Preguntas de la 6 a la 12 del cuestionario de clientes.

¿Cuál es la oferta comercial conveniente con respecto a los requerimientos de clientes actuales?	Nivel de servicio.	Nivel de servicio percibido por los clientes.	Categorización de acuerdo con frecuencia absoluta presentada en escala ordinal.	Preguntas de la 13 a la 15 del cuestionario de clientes.
¿Cómo mejorar la identidad corporativa de la empresa?	Identidad corporativa.	Percepción de los clientes al utilizar la plataforma electrónica y documentos.	Categorización de acuerdo con frecuencia absoluta presentada en escala ordinal.	Preguntas de la 16 a la 20 de la empresa.

Cuadro 2. Cuadro operacional de variables

Fuente: Elaboración propia.

3.1.7. Ejecución del diagnóstico

Con respecto al censo a los clientes de la empresa, se aplicará el cuestionario a través de medios electrónicos en la nube, que faciliten la obtención de la data, así como su tabulación para obtener la información requerida para realizar los análisis respectivos. Se tendrá un ventana de tiempo de quince días naturales a partir del envío del cuestionario, para recibir la realimentación de cada remitente.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
Confección de Documento				
El problema y su propósito.	1 día	lun 10/07/17	lun 10/07/17	Christian Solano
Marco teórico.	10 días	lun 24/07/17	vie 04/08/17	Christian Solano
Marco Conceptual.	3 días	lun 24/07/17	mié 26/07/17	Christian Solano
Presentación.	2 días	jue 03/08/17	vie 04/08/17	Christian Solano
Censo				
Censo	10 días	lun 07/08/17	vie 18/08/17	Christian Solano

Análisis de Identidad Corporativa				
Análisis de percepciones de los clientes.	2 días	lun 21/08/17	mar 22/08/17	Christian Solano
Análisis de libro de marca actual	2 días	mié 23/08/17	jue 24/08/17	Christian Solano
Propuesta de mejora	2 días	vie 25/08/17	lun 28/08/17	Christian Solano
Plan estratégico de la empresa.				
Metas.	2 días	lun 28/08/17	mar 29/08/17	Christian Solano
Estructuración de la empresa.	3 días	mié 30/08/17	vie 01/09/17	Christian Solano
Marco estratégico.	2 días	mié 30/08/17	jue 31/08/17	Christian Solano
Cuadro de Mando Integral.	4 días	lun 28/08/17	jue 31/08/17	Christian Solano

Cuadro 3. Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia.

3.1.8. Técnicas, instrumentos y procedimientos para la recolección de datos para el diagnóstico

Cuestionario-censo de cartera de clientes: cuestionario de veinte preguntas, con el cual se realizará el análisis de las respuestas, de acuerdo con una serie de valoraciones estadísticas, según los datos que se obtengan y la escala que se utilice para cada grupo de preguntas.

3.2. Descripción del diseño de la propuesta

Se tomará como insumo de referencia la información que brinden los clientes que participarán del censo, quienes, a través de su experiencia como clientes, realizarán la realimentación necesaria para determinar las debilidades de la empresa y potenciarlas como oportunidades de mejora. También se contará con el aporte realizado por los directores de la empresa, con lo que se definirá la situación actual de esta.

El diseño de la propuesta se realizará a través del desarrollo de un plan estratégico, en el cual se definirán los objetivos estratégicos, metas, propuesta de

valor, ventaja competitiva, estrategia y tácticas, perfiles de personal requeridos, además de la estructura de control y validación de resultados. Para ello, el diagnóstico debe ser la base sobre la cual se proyectará la empresa *Ovama Comunicaciones*, de cara a sus operaciones y al crecimiento requerido.

3.3. Validación y/o Evaluación de la propuesta

La validación de la propuesta se realizará a través de una lista de chequeo, en el que los especialistas consultados brindarán una evaluación que contemple los siguientes ejes:

- Importancia de los factores de diagnóstico.
- Relevancia de las herramientas evaluadas.
- Metodología de recolección de la información.
- Estructura estratégica desarrollada.
- Fundamentación de mercadotecnia.
- Validez temporal y de actualidad de la propuesta.

Por lo tanto, es necesario que los expertos para validar la propuesta ostenten un nivel avanzado, ya sea académico o empírico de temas estratégicos y de mercadeo; sobre todo que hayan sido capaces de llevar su conocimiento a la aplicación empresarial, para que su criterio vaya más allá de lo académico, profundice en la práctica y se logre determinar la verdadera utilidad de la herramienta y sus posibles mejoras.

CAPÍTULO 4: DIAGNOSTICO

4.1. Resultado de encuesta

De acuerdo con la aplicación de censo denominado: *Cuestionario Clientes Ovama Comunicaciones*, incluido en anexo 1, se describe a continuación el detalle de las respuestas obtenidas de los clientes actuales de la empresa. En la primera sección se busca obtener la información con la cual poder determinar las características de los clientes, con lo cual se puede afirmar según el gráfico 1, que 19 de los 25 clientes consultados se dedican a la comercialización de productos y servicios.

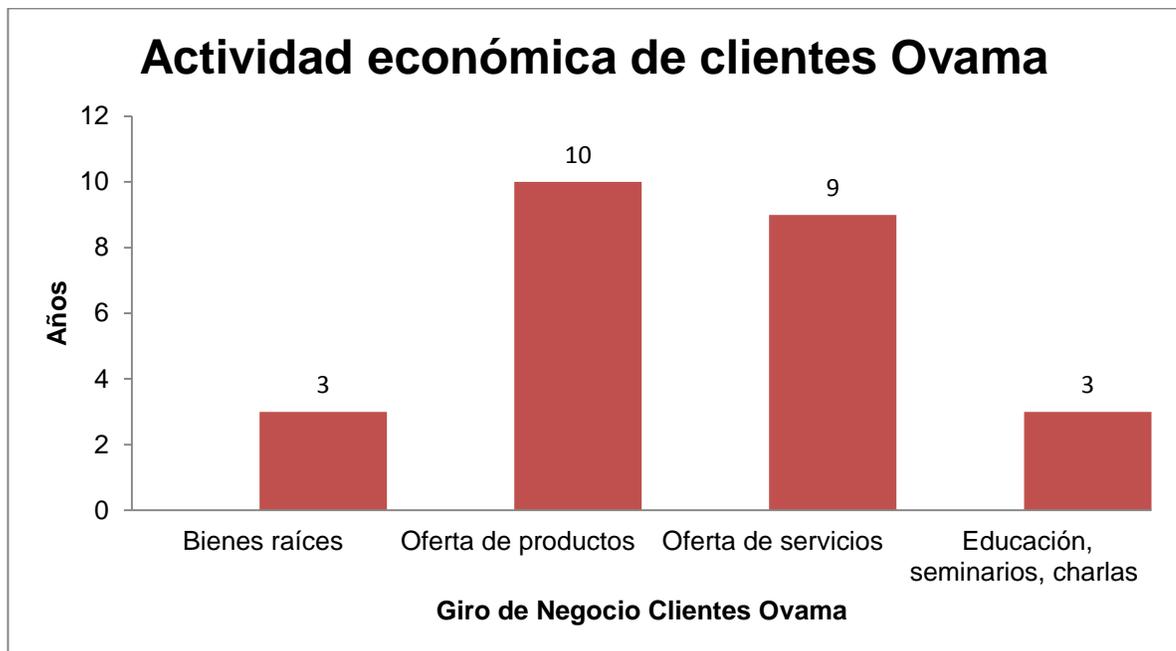


Gráfico 1. Actividad económica clientes
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la cantidad de colaboradores, 22 de las empresas consultadas cuentan con más de 6 empleados, dedicados a clientes del segmento corporativo y mayorista, de las cuales 19 empresas poseen más de 6 años de permanencia en el mercado, y en su mayoría comercializan sus productos o servicios por medio de ventas directas.

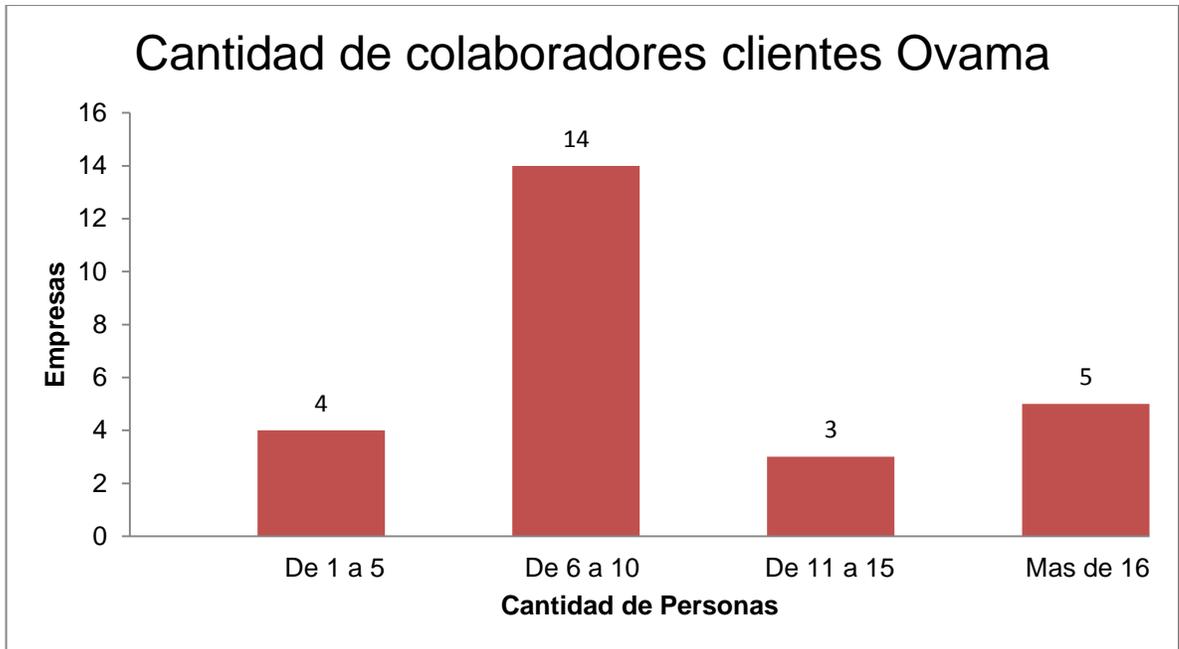


Gráfico 2. Cantidad de colaboradores
 Fuente: Elaboración propia.

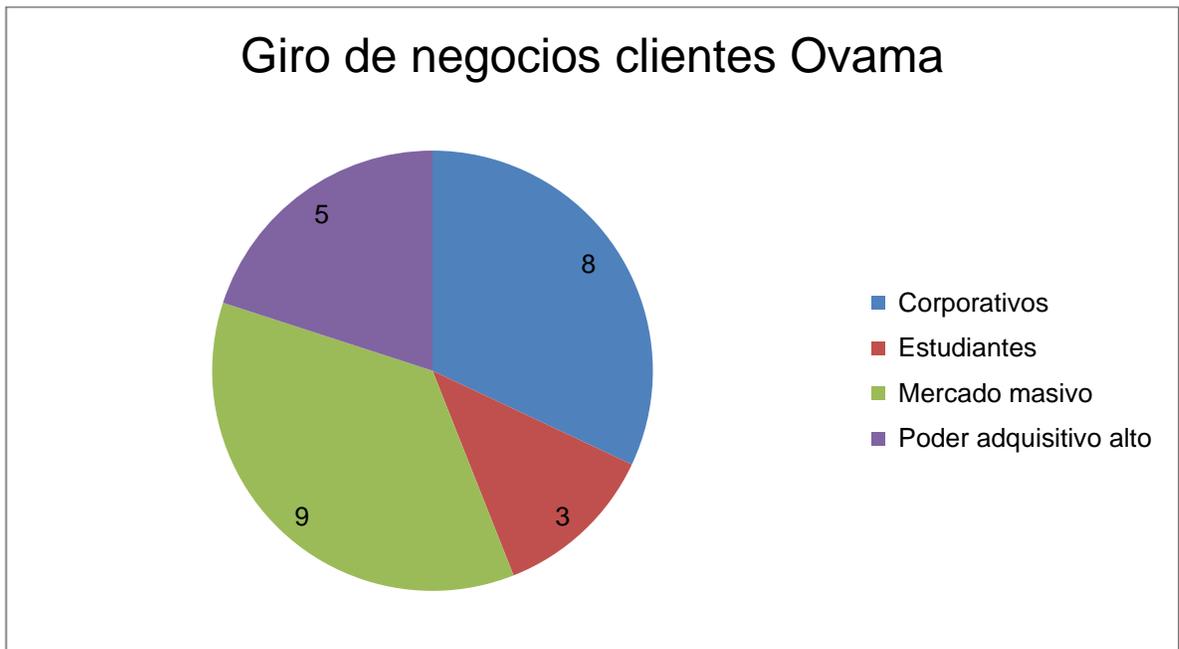


Gráfico 3. Tipo de clientes
 Fuente: Elaboración propia.

Años en el mercado clientes Ovama

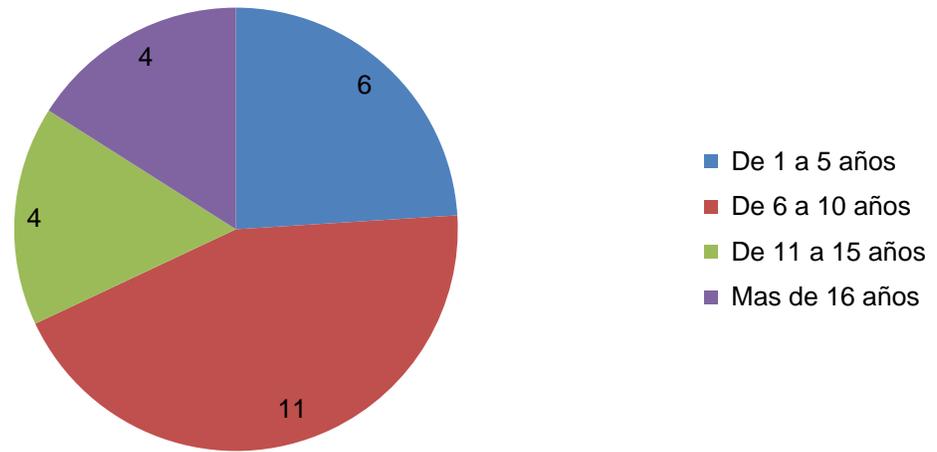


Gráfico 4. Permanencia en el mercado
Fuente: Elaboración propia.

Productos o servicios ofrecidos por clientes Ovama

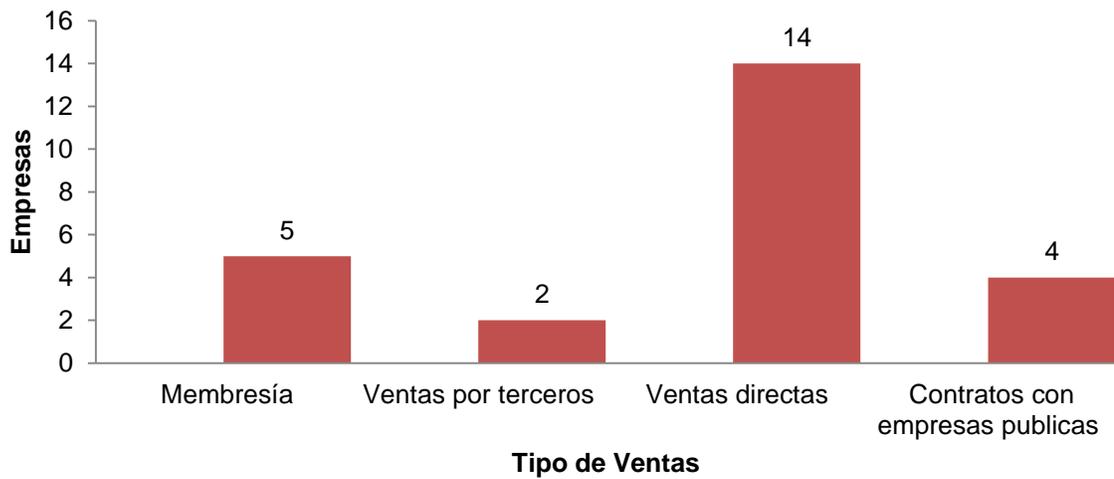


Gráfico 5. Tipo de ventas
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte de la investigación realizada se desprende que, de acuerdo con el gráfico 6, que 18 de las 25 empresas consultadas han requerido de servicios adicionales de la empresa *Ovama Comunicaciones*, mismos que en la actualidad no se brindan. Entre ellos los servicios más requeridos son: marketing digital, posicionamiento de marca y estudios de mercado, mientras que en última posición se encuentran los servicios relacionados con planeamiento estratégico.

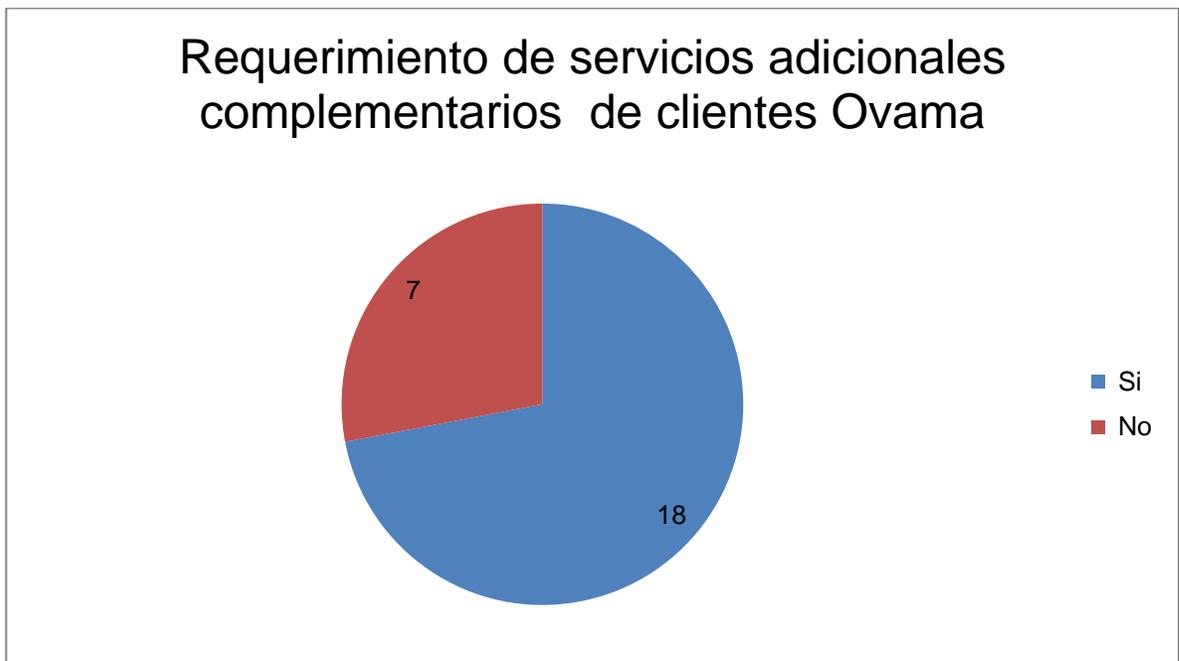


Gráfico 6. Requerimiento de servicios adicionales
Fuente: Elaboración propia.

Servicios complementario requeridos por clientes Ovama

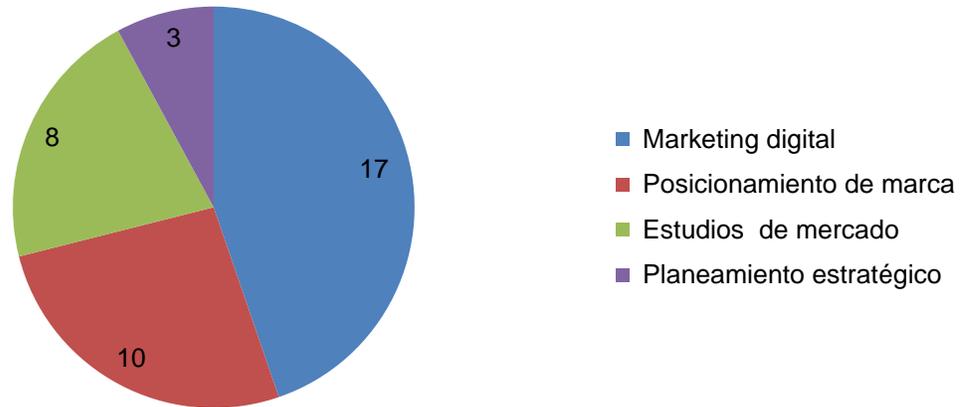


Gráfico 7. Servicios requeridos

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los ciclos de recompra de los servicios que han contratado a otros proveedores, los consultados refieren que en su mayoría requieren de los servicios adicionales, de forma mensual o por periodos de cada cuatro meses. Adicionalmente, 19 clientes manifiestan su interés de contratar a *Ovama Comunicaciones*, a fin de recibir los servicios complementarios de manera integral. Como factores que no posibilitan a quienes respondieron negativamente a la contratación de servicios adicionales, se menciona con mayor frecuencia la falta de información de los servicios por parte de la empresa, y el hecho de tener contratos establecidos con otros proveedores; el precio de los servicios es el factor que se indica en menor cantidad.

Referente a los periodos de permanencia para la suscripción de contratos, la preferencia son los contratos de tres meses o seis meses de permanencia. Adicionalmente 17, del total de consultados refieren que están en disposición de continuar recibiendo información de los servicios complementarios.

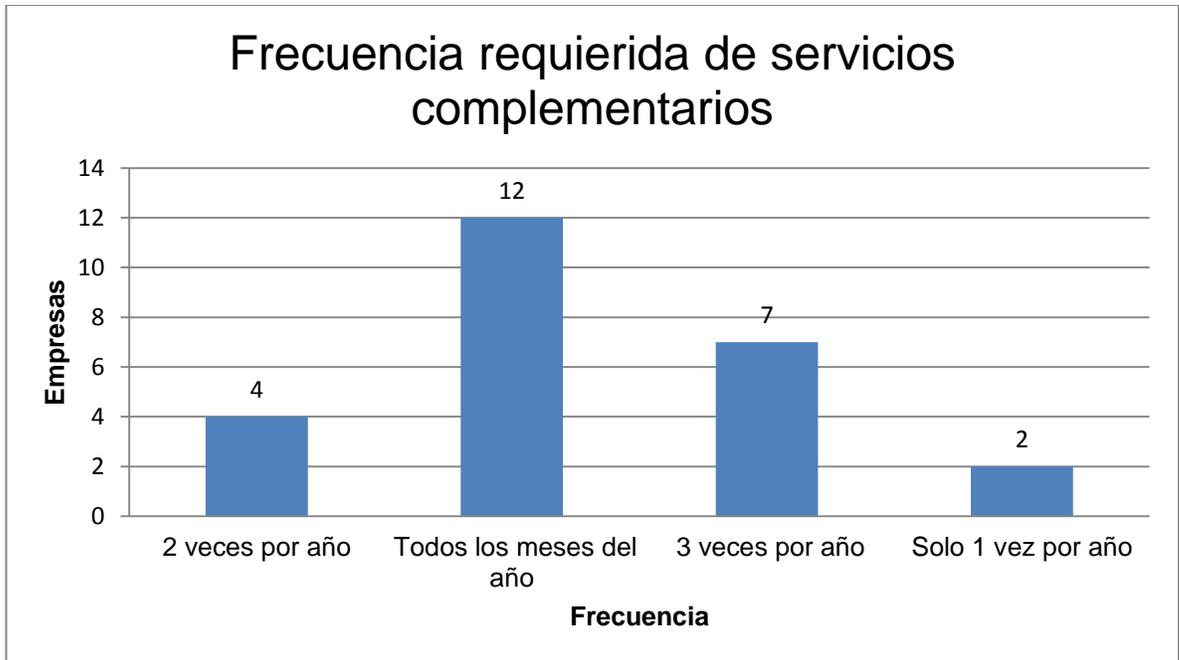


Gráfico 8. Ciclos de compra
Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 9. Clientes posibles para servicios complementarios
Fuente: Elaboración propia.

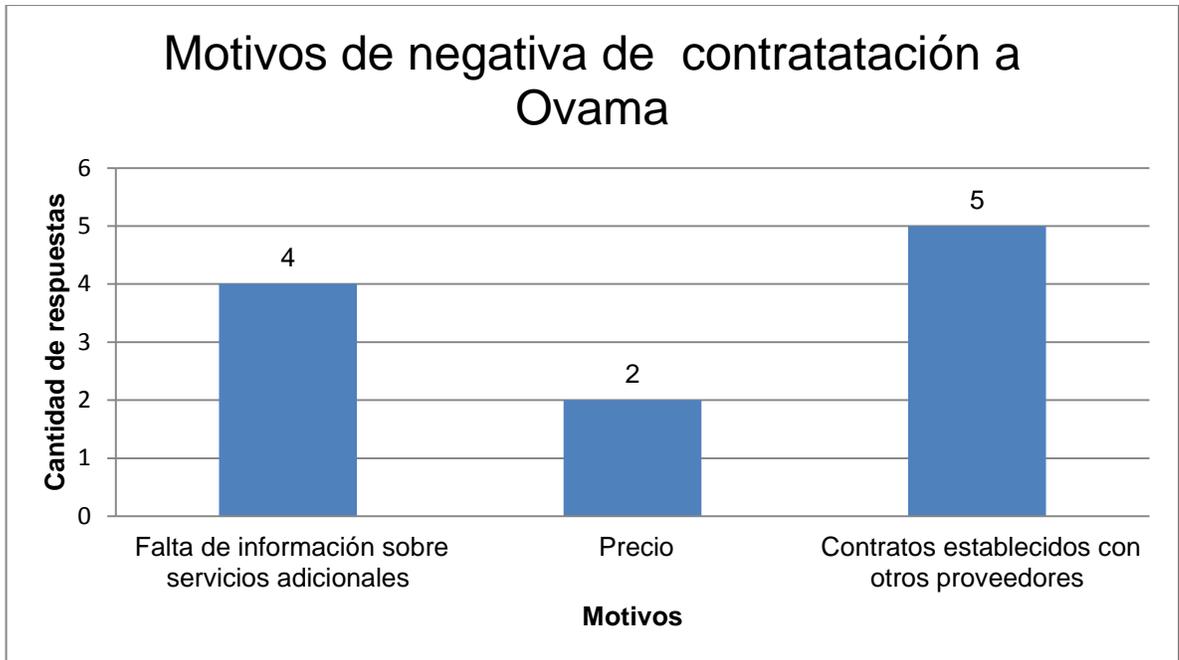


Gráfico 10. Factores de no compra de servicios complementarios
 Fuente: Elaboración propia.

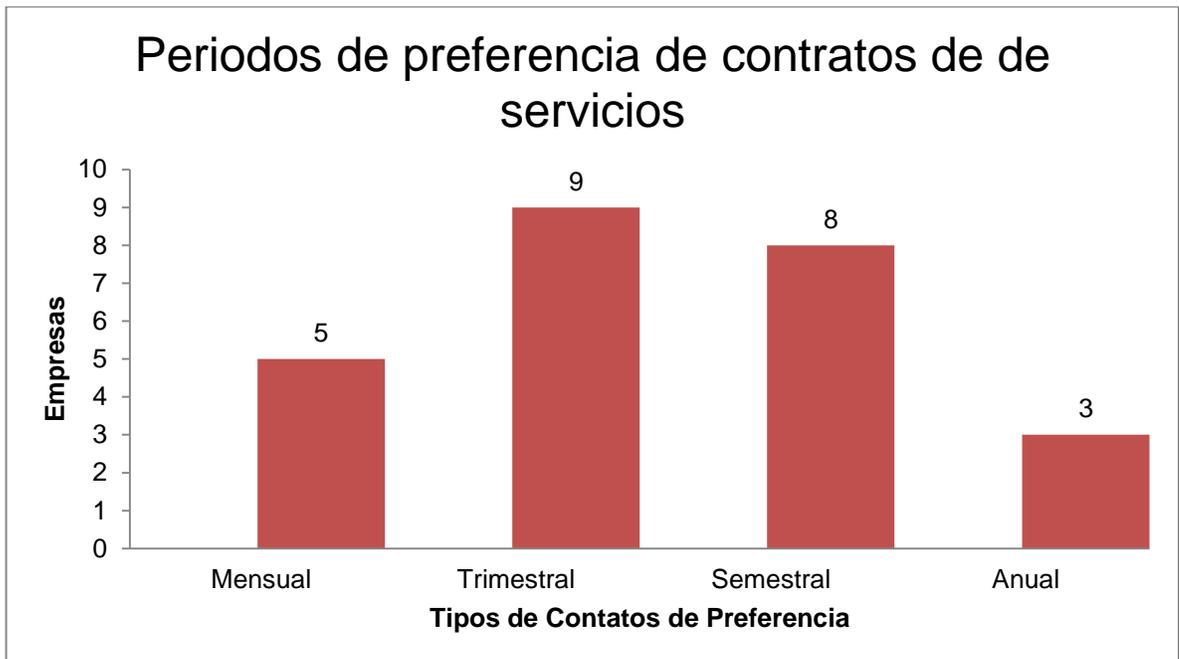


Gráfico 11. Tiempos de preferencia de contratos de servicios
 Fuente: Elaboración propia.

Disposición para recibir información sobre nuevos paquetes de servicios adicionales

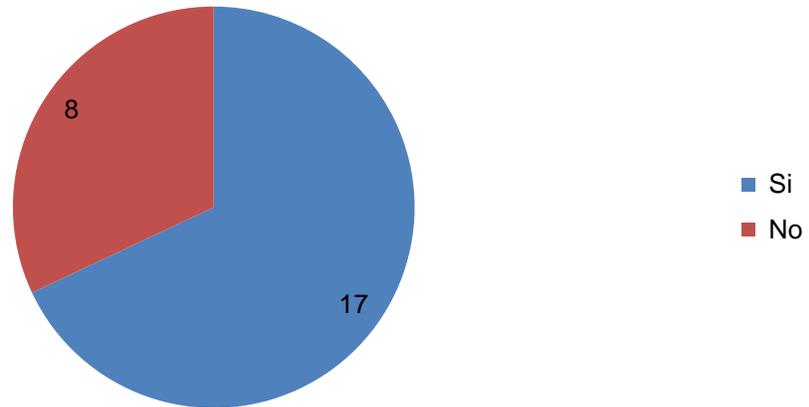


Gráfico 12. Interés en recibir información sobre servicios adicionales
Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la sección de evaluación de la satisfacción de los servicios recibidos 16 de los consultados indicaron haber recibido los servicios de manera oportuna, 5 de manera regular y solo 3 se manifestaron insatisfechos. Además, 18 de los clientes, indicaron que han obtenido los resultados esperados de acuerdo con sus expectativas. Ahora bien, los clientes que refieren haber experimentado inconvenientes indican como motivo principal la presentación de ofertas y resultados informales.



Gráfico 13. Nivel de satisfacción
Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 14. Nivel de conformidad
Fuente: Elaboración propia.

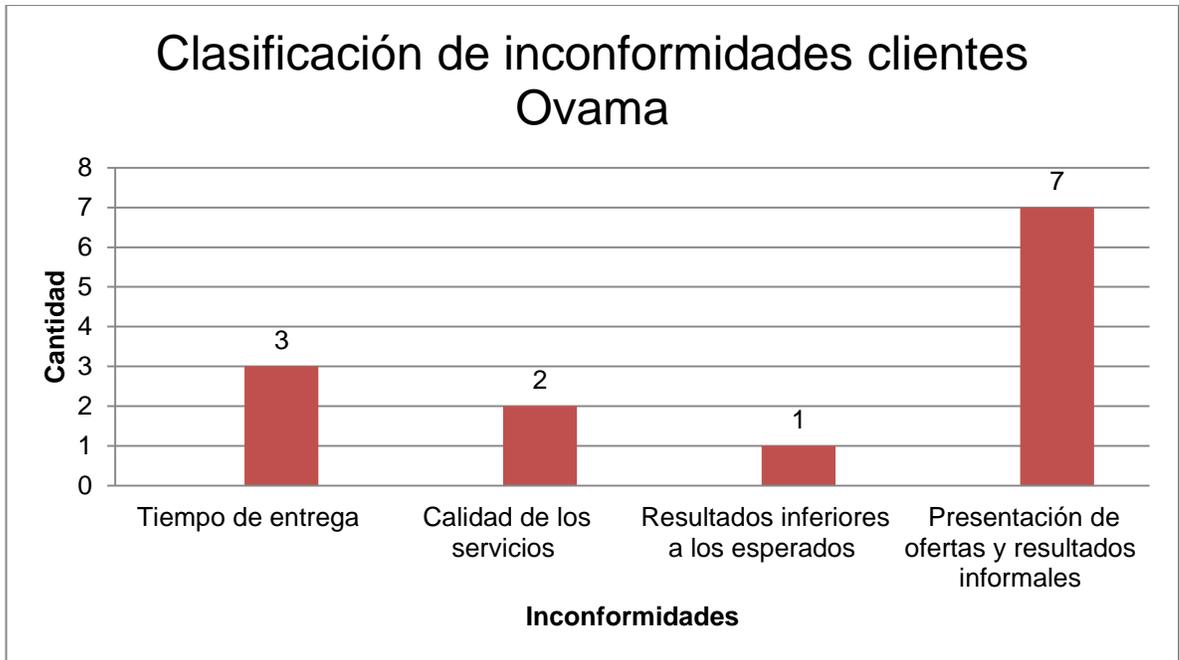


Gráfico 15. Inconformidades
Fuente: Elaboración propia.

Los clientes consultados tienen preferencia por contactar con la empresa vía telefónica o por medio de correo electrónico, mientras que vía Facebook es la tercera de las opciones, y la última en preferencia por medio del sitio web y su respectivo formulario de contacto. No obstante, 18 de los clientes consideraron que debe mejorarse la apariencia de los sitios, ya que no brinda una apariencia adecuada o de diferenciación, de acuerdo con el gráfico 17. Se realizó un sondeo por medio de la pregunta 18, en la cual se evalúa el logotipo actual de la empresa. No obstante la percepción general es de regular hacia abajo según el criterio de 20 de los consultados, mientras que solo 5 indican su agrado sobre el logotipo.

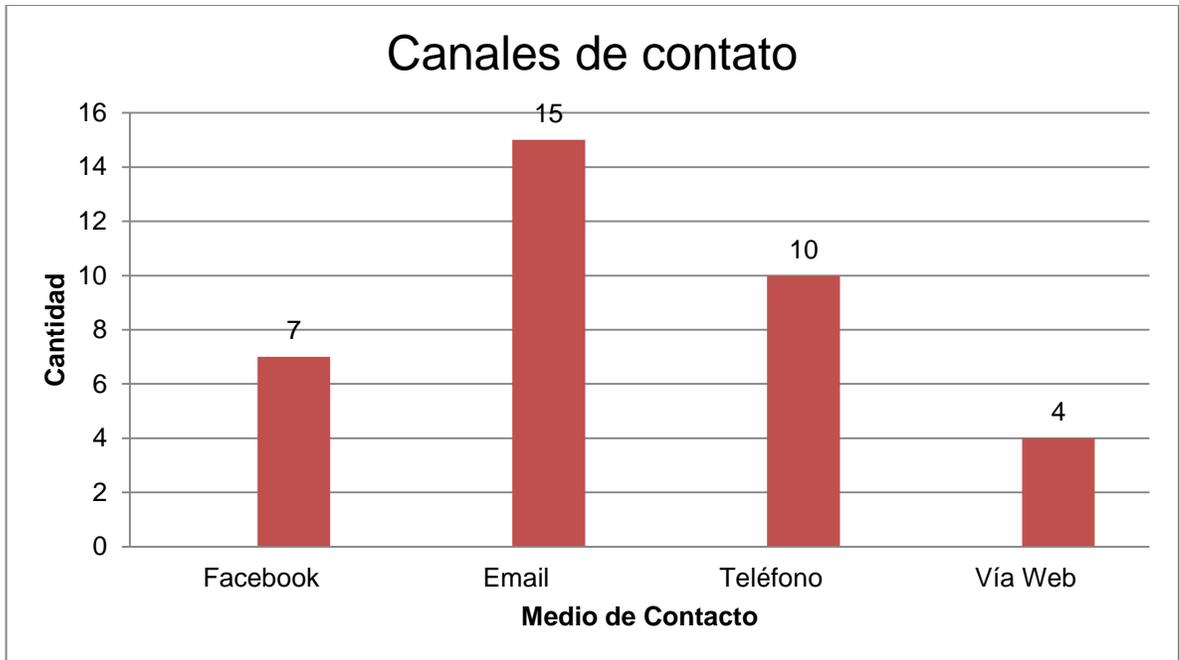


Gráfico 16. Medios de contacto
Fuente: Elaboración propia.

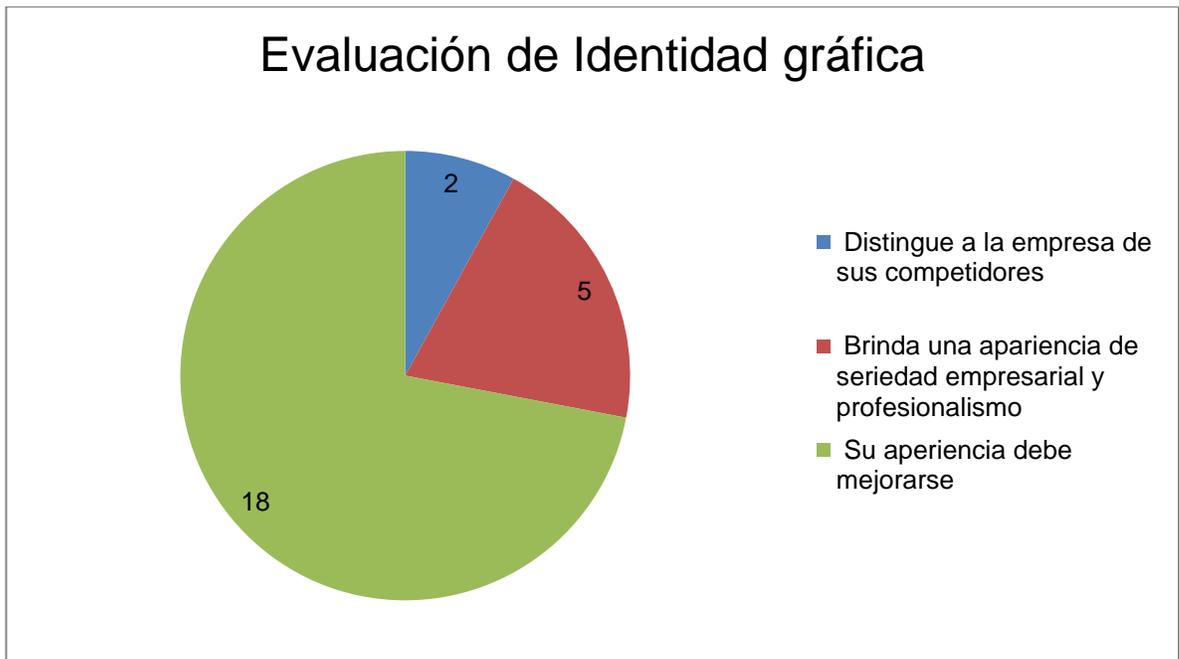


Gráfico 17. Evaluación grafica
Fuente: Elaboración propia.

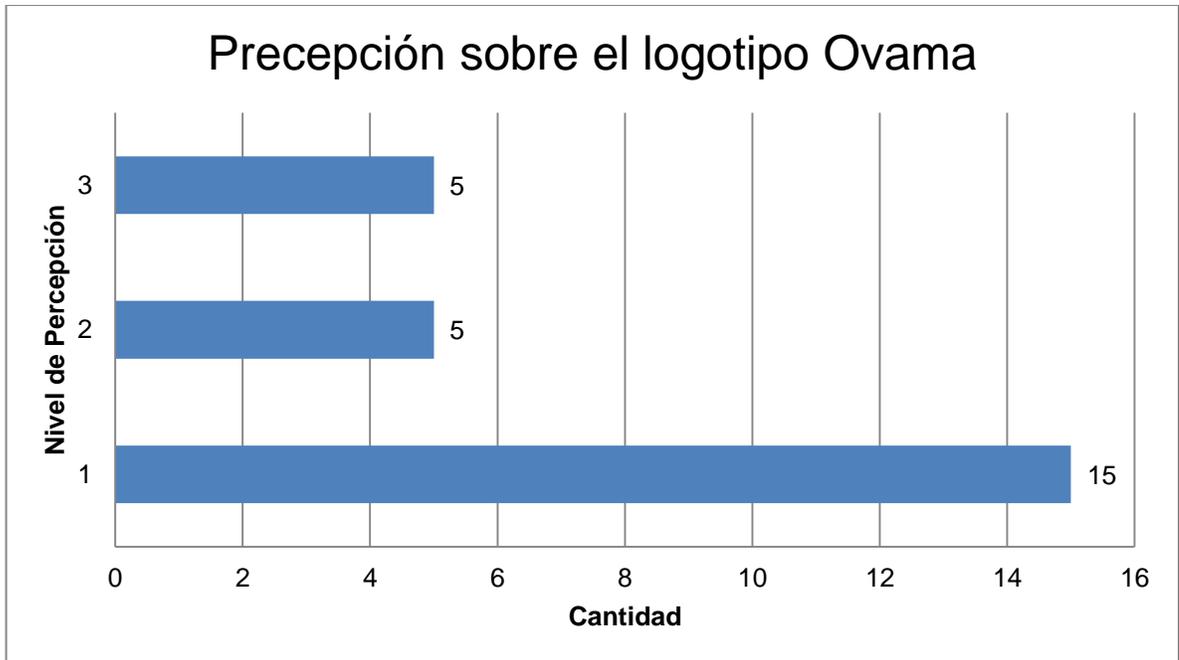


Gráfico 18. Análisis logotipo
 Fuente: Elaboración propia.

Sobre la estandarización de la documentación enviada a los clientes, 21 de los 25 participantes coinciden en que normalmente la información es enviada en distintos formatos; finalmente la mayoría coincide en que no resulta natural identificar la identidad corporativa de la empresa, producto de la carencia de estandarización en cuanto a los formato con los que se tiene comunicación con los clientes.

Caracterización de formato documentación Ovama

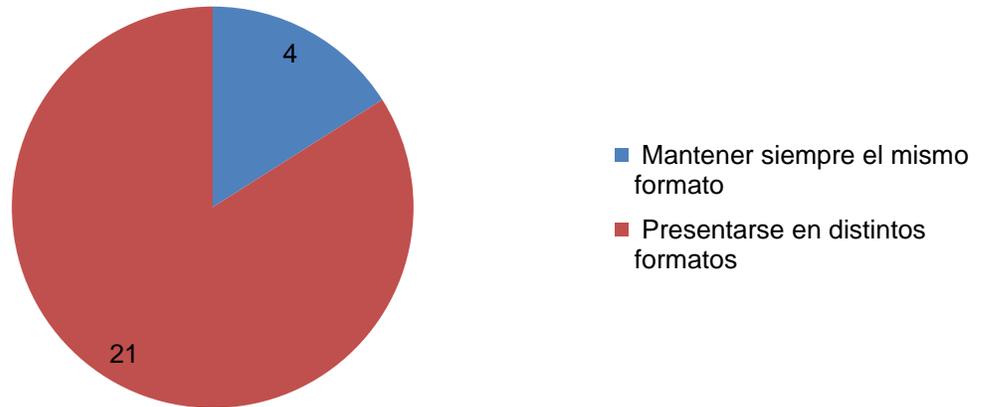


Gráfico 19. Formato de los documentos
Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de la Identidad corporativa Ovama

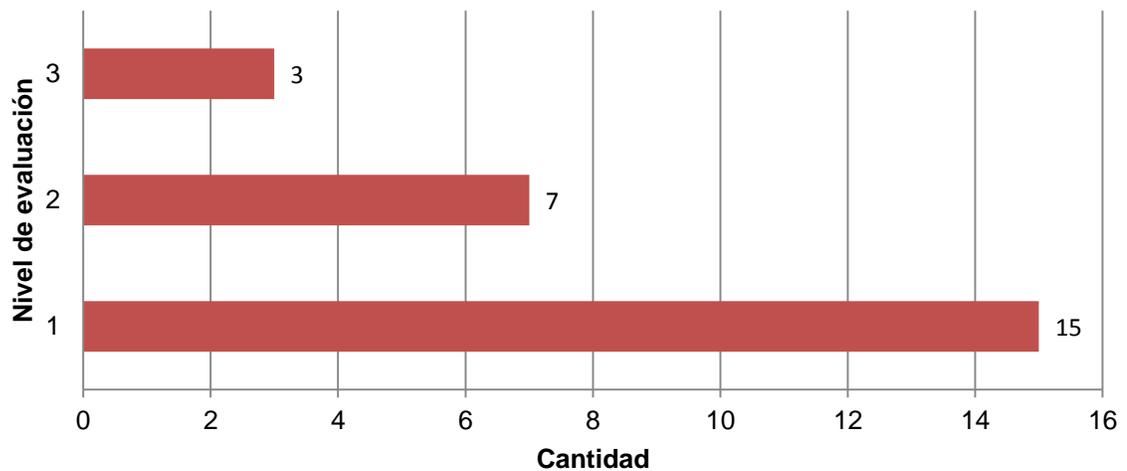


Gráfico 20. Reconocimiento de identidad corporativa
Fuente: Elaboración propia.

4.2. Determinación de elementos de libro de identidad corporativa

De acuerdo con lo detallado por los clientes sobre la falta de documentación estandarizada, así como la falta de reconocimiento de una identidad corporativa de la empresa, se procedió a realizar una lista de chequeo, a fin de conocer con qué elementos se cuenta y qué debe ser desarrollado como propuesta de mejora.

Elemento	Definido	Propuesta
Logotipo	Si	Rediseño
Tipografía	No	Nueva
Tarjetas de presentación	No	Nueva
Formato Documentos	No	Nueva
Formato Presentaciones	No	Nueva
Formato Firma de Correo	No	Nueva
Uniforme	No	Nueva
Sobres	No	Nueva
Plantillas Facebook	Si	Rediseño
Plantillas Web	Si	Rediseño

Cuadro 4. Lista de chequeo libro de identidad corporativa
Fuente: Elaboración propia.

Según la revisión realizada, se cuenta con el logotipo de la empresa, el cual será sometido a modificaciones o reemplazo de acuerdo con la personalidad de la empresa. No se cuenta con tipografía seleccionada, que permita estandarizar los comunicados hacia los clientes, o bien que estimule la lectura de materiales promocionales o la navegación en las plataformas electrónicas. No se encontraron tarjetas de presentación, elemento importante para el posicionamiento de la marca y el contacto con nuevos clientes, así como tampoco se logró encontrar formatos preestablecidos de documentos de

proformas, facturas, cotizaciones, propuestas o presentaciones. En lo que respecta a la firma de correo, página web y perfil de Facebook, se tiene el logotipo actual de la empresa; no obstante, no existe una línea que permita reconocer la identidad corporativa de la empresa.



Ilustración 1. Logotipo Actual
Fuente: *Ovama Comunicaciones.*

4.3. Planeamiento estratégico actual

De acuerdo con la documentación actual, la empresa no cuenta con un plan estratégico, con el cual se tenga un horizonte con el cual se fije el rumbo, las decisiones y el control sobre las operaciones de la empresa. Con respecto a planeamiento, únicamente se cuenta con algunos elementos, como lo son la misión y la visión de la empresa; no obstante estos elementos por sí mismos no proveen una herramienta de peso para llevar el rumbo empresarial.

A continuación se muestra la información recabada:

Misión:

Construimos noticias convincentes que enamoran a las marcas ante los medios de comunicación.

Visión:

Ser una agencia de comunicación a la carta especializada en estrategias integrales a la medida que ayude a las marcas a comunicarse con sus audiencias (internas y externas) a través de diversas plataformas.

Intereses:

- *Nos gustan los proyectos inspiradores que fomenten el trabajo en equipo e impliquen un reto para los protagonistas.*
- *Creemos en la atención personalizada y sincera.*
- *Nos esforzamos por hacer sonreír a nuestros clientes mediante resultados.*

Servicios:

- *Gestión de prensa (mediación con los principales medios de comunicación del país, manejo de agenda propia, convocatoria de prensa).*
- *Vocería y boletines de prensa.*
- *Cobertura de eventos.*
- *Entrenamiento de voceros.*
- *Colocación de informaciones en medios de comunicación (publicity).*
- *Consultoría en comunicación (desarrollo de estrategias).*
- *Comunicación corporativa interna.*
- *Atención de Crisis (preventiva y activa).*
- *Riesgo de Imagen.*
- *Manejo y consolidación de imagen.*
- *Gestión, asesoría y acompañamiento durante entrevistas.*
- *Planeamiento y desarrollo de eventos.*

4.4. Información de ventas

Según la información aportada por la empresa, se muestran a continuación los montos de las ventas mensuales obtenidas a partir del año 2016, hasta junio del 2017; se muestran los montos totales y no así el desglose por clientes, debido a la confidencialidad requerida:

Año	Mes	Monto
2016	Enero	€1.733.000,00
	Febrero	€1.844.000,00
	Marzo	€2.123.000,00
	Abril	€2.350.000,00
	Mayo	€2.123.000,00
	Junio	€2.893.150,00
	Julio	€1.898.150,00
	Agosto	€2.797.200,00
	Setiembre	€2.535.000,00
	Octubre	€2.630.000,00
	Noviembre	€2.825.000,00
	Diciembre	€3.425.000,00
2017	Enero	€3.293.000,00
	Febrero	€2.989.000,00
	Marzo	€3.310.000,00
	Abril	€3.467.000,00
	Mayo	€3.291.000,00
	Junio	€3.456.000,00

Cuadro 5. Ventas Ovama Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

¿Cómo mejorar la identidad corporativa de la empresa?

Con respecto a la identidad corporativa de la empresa, se logró determinar que no existen elementos con los cuales los clientes identifiquen a la empresa y, sobre todo, tengan posicionamiento de la misma, diferenciándola de sus competidores. Cabe destacar que los elementos con los que se realiza el contacto visual con los clientes no representan estimulación positiva y no cuentan con estandarización por lo que se distribuye documentación con diferentes formatos.

¿Cuál es la oferta comercial conveniente con respecto a los requerimientos de clientes actuales?

Según los datos obtenidos en la investigación realizada, para los clientes de la firma, es necesario contar con servicios complementarios a los que han recibido hasta el momento, con los cuales obtengan servicios para el establecimiento de su mezcla de mercadeo, ya que la mayoría refirió haber requerido servicios de marketing digital, posicionamiento de marca, estudios de mercado y planeamiento estratégico.

¿Cómo diseñar el plan estratégico de la empresa?

La empresa no cuenta con plan estratégico, con el cual se defina apropiadamente su operación, identidad, objetivos, metas y verificación de cumplimiento. Inclusive no se cuenta con las métricas adecuadas para la valuación de la comercialización de servicios, posicionamiento de la empresa o ciclos de reventa, fidelización y retención de clientes y crecimiento de la cartera de clientes.

5.2. Recomendaciones

¿Cómo mejorar la identidad corporativa de la empresa?

De acuerdo con la información obtenida sobre la identidad corporativa, se requiere la determinación de estímulos visuales con los cuales se diferencie a *Ovama Comunicaciones*; por lo tanto es necesario elaborar el libro de identidad corporativa, con el que se tengan los formatos de documentos, colores característicos de la empresa y demás símbolos externos de identificación, que sirvan no solo como mecanismo de comunicación con los clientes, sino que también sirvan de parámetro de calidad de los servicios que brinda la compañía.

¿Cuál es la oferta comercial conveniente con respecto a los requerimientos de clientes actuales?

Se recomienda incluir los servicios complementarios a la oferta comercial actual, los cuales son: marketing digital, posicionamiento de marca, planeamiento estratégico y estudios de mercado, incorporando servicios de seminarios y capacitación en técnicas de marketing, ventas, liderazgo y crecimiento personal, con lo cual se complete el giro comercial de la empresa y no solo se brinden servicios vinculados con las relaciones públicas.

¿Cómo diseñar el plan estratégico de la empresa?

Es necesario, para la empresa, definir un plan estratégico con el cual se establezcan acciones tendientes a la mejora de la comercialización de los servicios, posicionamiento de la empresa o ciclos de reventa, fidelización y retención de clientes y crecimiento de la cartera de clientes. Adicionalmente se recomienda el establecimiento de la metodología *Cuadro de Mando Integral*, para el control y seguimiento de los objetivos y el cumplimiento de metas;

inclusive conformar las acciones con las cuales la operación de la empresa sea robustecida y se logre el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA

6.1. Identidad corporativa

Como parte del ordenamiento y relanzamiento de la empresa *Ovama Comunicaciones*, se realiza el “Libro de Identidad Corporativa”, en el cual se van a determinar los elementos con los cuales la organización se va mostrar al mercado. De esta manera, se busca que quienes accedan a la plataforma tecnológica, redes sociales, documentos, piezas visuales, correos electrónicos u otros, se identifiquen fácilmente con la esencia que se desea proyectar de la marca, además de estimular los sentidos de los clientes y consumidores.

Para la elaboración de la imagen de marca, se tomaron en cuenta factores con lo que se logre la distinción de la compañía, que brinden estandarización de acuerdo con la personalidad empresarial, proyección, objetivos e impresión que se desea dejar.

6.1.1. Replanteamiento del nombre

Sobre el nombre de la compañía en adelante pasara de ser *Ovama Comunicaciones* a *Ovama Comunicación & Marketing*, debido al giro que estará dando al diversificar sus servicios, hacia una nueva oferta comercial, que toma en cuenta una mayor cantidad de elementos de mercadeo para ofrecer a sus clientes, y con los que se va a realizar la ampliación de la cartera de clientes y su crecimiento financiero y operativo.

6.1.2. Guía de colores

A continuación se muestran los colores establecidos para estimular a través del sentido visual:

 : morado, código 54, 45, 145. Este color brinda una percepción de realeza, de diferenciación, creatividad y dignidad.

 : verde, código 140, 198, 63. Brinda sentido de naturalidad, prosperidad económica y armonía.

 : rojo, código 237, 28,36. Da sentido de fuerza, de vitalidad y de pasión.

 : gris oscuro, código 102, 102, 102. Con este color se da sensación de durabilidad, confianza, fortaleza, además de seriedad e inteligencia.

 : gris claro, código 238, 236, 225. Este color es muy parecido al blanco, con lo que se quiere mostrar transparencia, claridad y espiritualidad.

 : negro. Resalta la elegancia, poder y a la vez discreción.

6.1.3. Tipografía

Se utilizará para la elaboración del logotipo, tarjetas, firmas de correo y demás documentos la tipografía denominada *Helvética*, por su facilidad de ser reconocida en diferentes tamaños dada su claridad visual. Esta tipografía ha sido utilizada ampliamente por múltiples empresas, a nivel mundial, para elaborar su imagen corporativa y signos externos.

**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ/abcd
efghijklmnopqrstuvwxyz/0123456789/!\$%&
*[]ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ/abc**

Ilustración 2. Muestra Familia Helvética
Fuente: Elaboración propia.

6.1.4. Logotipo

El logotipo se elabora con una mezcla los colores y su fuente para representar la marca *Ovama Comunicación & Marketing*, en la cual se presenta una figura rectangular de puntas redondeadas con la letra “O”, de tal forma que

emula una cámara fotográfica, con lo que se da una sensación de enfoque y se incluye una sensación de creatividad visual; adicionalmente se busca proyectar una sombra del cuerpo del logotipo para dar sensación de proyección y crecimiento. Además, se utiliza una línea roja para emular la base de fuerza y vitalidad de la organización.



Ilustración 3. Nuevo Logotipo Ovama
Fuente: Elaboración propia.

6.1.5. Tarjetas de Presentación

Es fundamental la impresión que reciban los clientes de primera mano al establecer contacto visual con las tarjetas de presentación, por lo cual se realiza el diseño de las mismas, con un estilo formal, que va a ser replicado en todas las piezas graficas que requieran de un tono ejecutivo. De esta forma se planea estandarizar los estímulos visuales que reciben los clientes, de tal forma que se dé una asociación directa entre las piezas gráficas y la identificación de la empresa, sin dejar de lado el posicionamiento de la marca por medio de los diversos medios en los que se realiza contacto directo con los clientes.

Se incluyen en la estructura de la tarjeta de presentación los colores preestablecidos según la identidad de la empresa; se coloca el logotipo en la parte superior izquierda y la información del representante en la parte superior derecha; mientras que en la parte inferior se muestra la información de contacto

telefónico y los medios electrónicos con que se cuenta; se utiliza para destacar esta información un tono gris y la tipografía en tono blanco. La parte trasera se aprovechó para colocar de forma centrada el logotipo en tamaño más amplio, y se utilizó la plantilla de fondo gris claro en la parte superior y gris oscuro con línea roja en la parte inferior, para reforzar la imagen predeterminada para los documentos y piezas gráficas de la empresa.



Ilustración 4. Tarjeta de Presentación
Fuente: Elaboración propia.

6.1.6. Firma de Correo Electrónico

En cuanto a la firma de correo electrónico, se utilizará el mismo formato que se determinó para las tarjetas de presentación, los colores establecidos como característicos de *Ovama Comunicación & Marketing*, además del área en la que se colocó el logotipo y de la información del representante de la empresa, y se excluyó la información de contacto por medios electrónicos.



Nombre
 Puesto
 ☎ Telefonos
 ✉ Email

Ilustración 5. Firma de Correo Electrónico
 Fuente: Elaboración propia.

6.1.7. Facturas y Proformas

Los documentos de facturas y proformas serán utilizados para posicionar la marca *Ovama Comunicación & Marketing*, sin dejar de lado el estímulo visual que se busca por medio de la estandarización de formatos y colores.

		Ovama Comunicaciones S.A. Cedula: 3-101-713807 San Pedro de Montes de Oca Telefono: 2253-1837 Email: ovama@ovama.co.cr	Factura de Servicios Numero: 000098 Fecha: 30/07/2017
<u>Datos del Cliente</u>			
Nombre: Dirección: Teléfono: Email:			
Cantidad	Descripción	Monto	
		Sub Total	\$0.00
		I.V	\$0.00
		Total:	\$0.00
<small>Autorizado mediante oficio N° 4521000005864 de fecha 29-06-2012 Original Cliente/Copia Contabilidad</small>			

Ilustración 6. Factura y Proforma
 Fuente: Elaboración propia.

6.1.8. Propuestas y presentaciones

De acuerdo con los resultados de la investigación, 21 de los 25 clientes consultados indicaron no haber recibido información procedente de la empresa, bajo un mismo formato, lo cual dificulta poder realizar el constructo con el que se identifique a *Ovama Comunicación & Marketing*, por lo que se proponen los siguientes formatos para el envío de propuestas, presentaciones y cualquier otro documento con información sobre los servicios de la empresa.

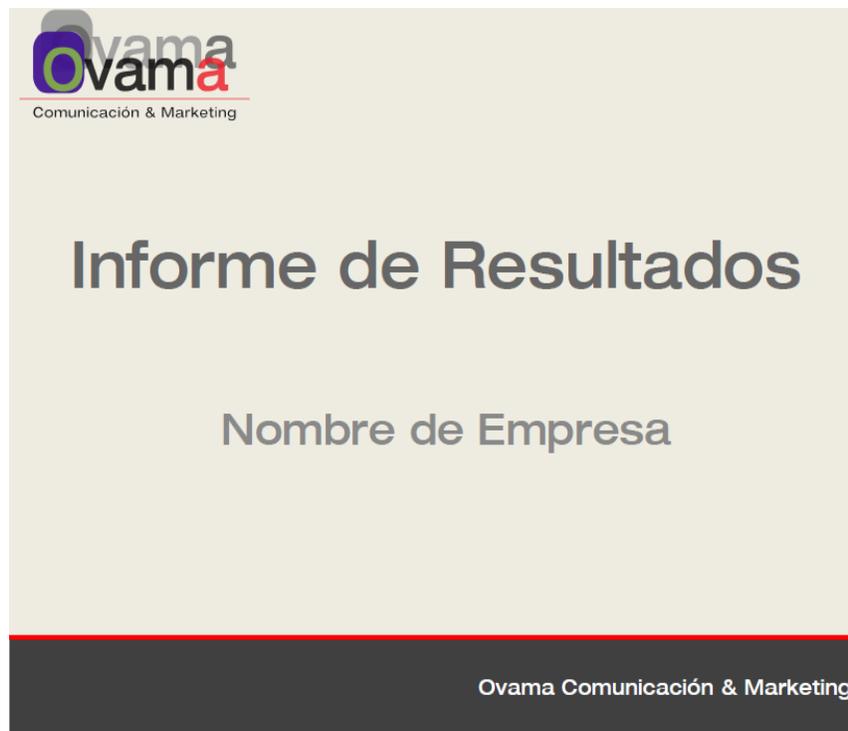


Ilustración 7. Plantilla Presentación
Fuente: Elaboración propia

Propuesta de Servicios

Solicitud Empresa

29/07/2017
Ovama Comunicación & Marketing
Dirección que elabora

Ilustración 8. Plantilla Documentos
Fuente: Elaboración propia.

6.1.9. Uniformes

La presentación personal de los ejecutivos de la empresa es fundamental sobre todo por el giro de negocio de *Ovama Comunicación & Marketing*, por lo que es necesario apalancar con la estrategia de estandarización documental, lo relacionado con la vestimenta y el impacto visual positivo que se planea dejar en los clientes. Por lo tanto, se realizan las siguientes propuestas para la ropa de trabajo, tanto formal para el día a día, como casual para eventos que así lo requieran.

Camisas formales:



Ilustración 9. Camisas Formales
Fuente: Elaboración propia.

Camisas casuales:



Ilustración 10. Camisas Deportivas
Fuente: Elaboración propia.

Trajes:



Ilustración 11. Trajes
Fuente: Elaboración propia.

6.2. Plan estratégico

Como parte de las expectativas de consolidación y crecimiento de la firma *Ovama Comunicación & Marketing*, se realiza un análisis de los factores internos y externos, para adaptar las circunstancias y potenciar a la organización en el mediano y largo plazo.

6.2.1. Situación actual de la estrategia de la empresa

Propósito estratégico:

Brindar soluciones de promoción a los clientes, por medio de tácticas relacionadas con emisiones en prensa en radio, televisión, prensa escrita y medios electrónicos; crear puentes y sinergia entre nuestra empresa, nuestros clientes y su mercado o audiencia meta.

Ventaja Competitiva:

Conocimiento del manejo de los medios de comunicación, que permite realizar los mejores desarrollos y su posicionamiento. Estructura de costos liviana, con la que se traslada el beneficio en las operaciones de nuestros clientes. Capacidad de crecimiento empresarial, por medio de la plataforma electrónica y capacitaciones de voceros, marketing y proyección personal y empresarial.

Campo Competitivo:

Horizontal: se realizan actividades por medio de subcontrataciones de los ámbitos de mercadeo, publicidad, producción audiovisual, finanzas, reclutamiento, los cuales, dada la oferta comercial actual no forman parte directa del enfoque de la empresa.

Vertical: las actividades en que se centra la empresa en la prestación de sus servicios a través de su propio personal son: redes sociales, relaciones públicas, publicity, diseño gráfico, atención de crisis, comunicación interna y externa.

Geográfico: la empresa se enfoca en medianas y grandes empresas, del área metropolitana

Estrategia genérica:

Estrategia de diferenciación, con la cual se han ofrecido servicios con el valor agregado de seguimiento y monitoreo de medios, servicios que son subcontratados. Sin embargo, debido a la estructura de costos bajos, se logra obtener un margen de utilidad con el que se supera el equilibrio financiero.

6.2.2. Análisis

Entorno:

La población costarricense al año 2016, está conformada por 4.86 millones de habitantes, teniendo para ese mismo año \$52,640 millones de Ingreso Nacional Bruto (INB), mostrando un incremento sostenido desde al año 2010 hasta el año 2016, representado \$10,800 de INB per Cápita.

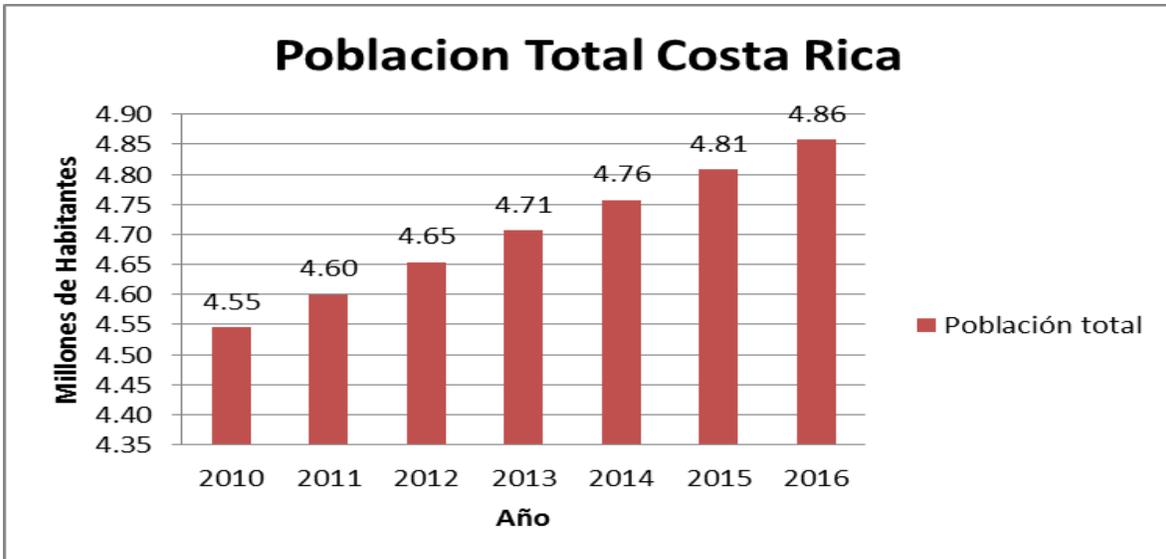


Gráfico 21. Población total
 Fuente: Banco Mundial, elaboración propia.

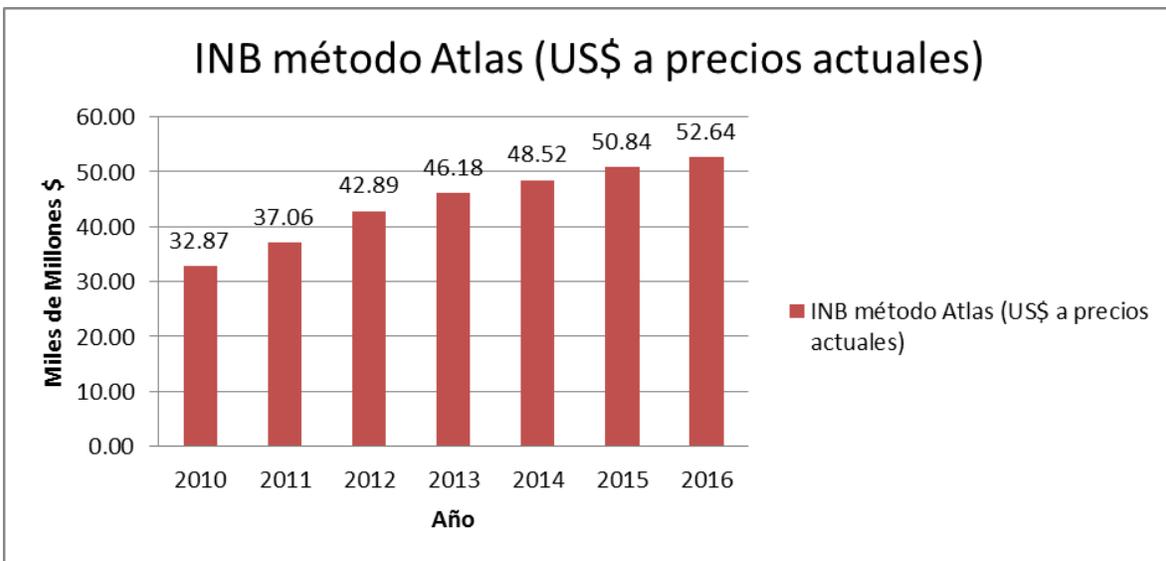


Gráfico 22. Ingreso Nacional Bruto
 Fuente: Banco Mundial, elaboración propia.

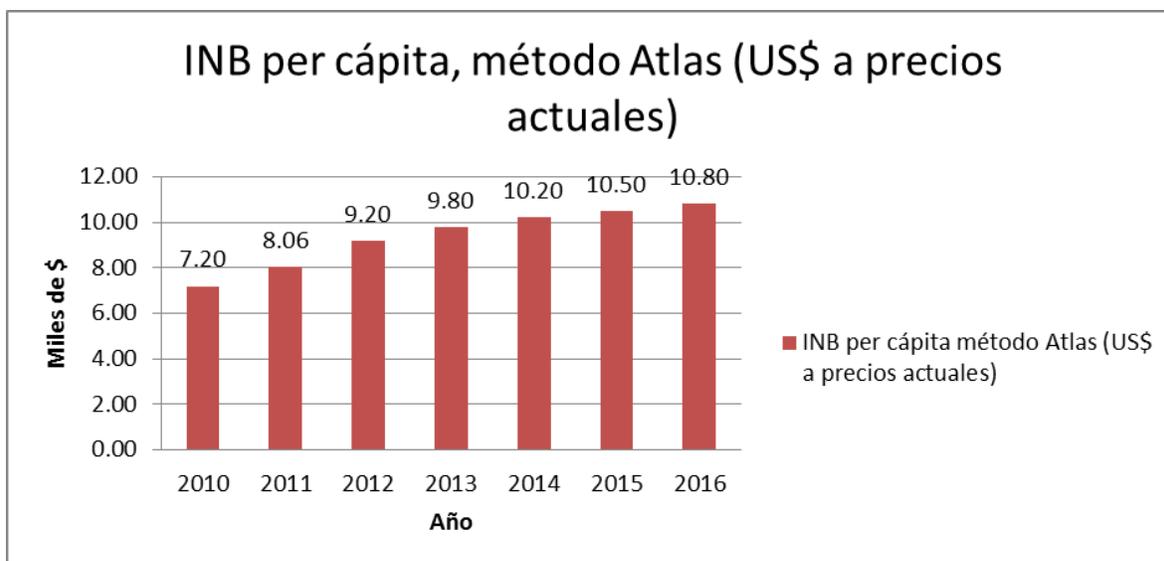


Gráfico 23. INB per cápita
Fuente: Banco Mundial, elaboración propia.

Con respecto al Producto Interno Bruto (PIB) al año 2016 este asciende a \$57,440 millones, según los datos del Banco Mundial. Cabe destacar que, a pesar de que el PIB presenta crecimiento desde el año 2010 al 2016 en términos absolutos, relativamente su variación con respecto a periodos anteriores es inferior; no obstante, se encuentra por arriba del nivel inferior mostrado en los últimos años, tal como se muestra en el gráfico 25. Por otra parte, a pesar de que existió un incremento y recuperación en la exportación de servicios con respecto al PIB del año 2015, este indicador no se encuentra en su mayor nivel.

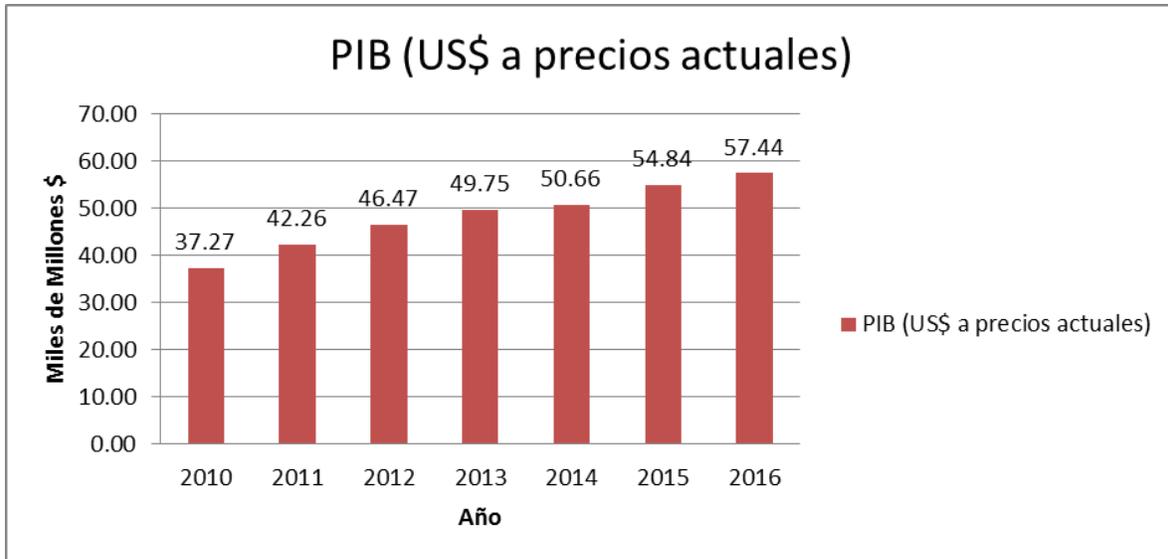


Gráfico 24. Producto Interno Bruto
 Fuente: Banco Mundial, elaboración propia.

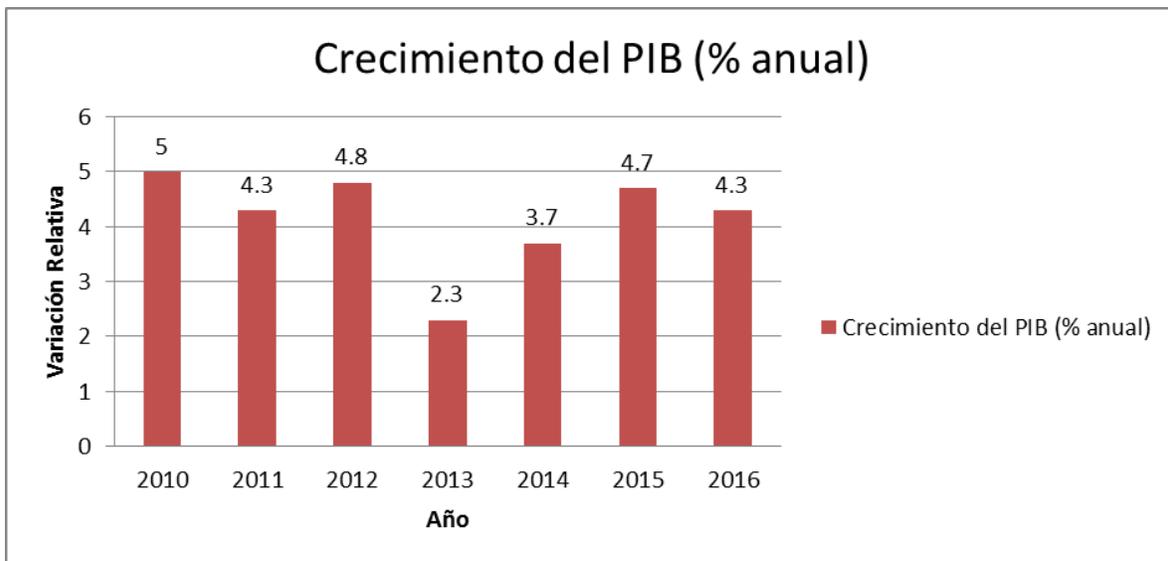


Gráfico 25. Crecimiento PIB
 Fuente: Banco Mundial, elaboración propia.

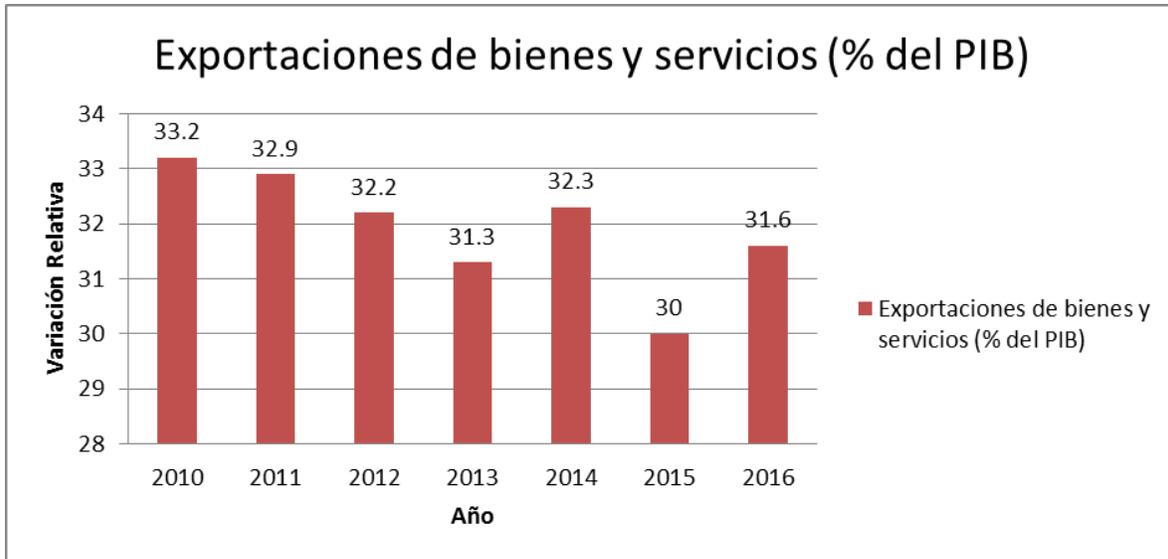


Gráfico 26. Exportaciones de bienes y servicios

Fuente: Banco Mundial, elaboración propia.

En relación con la cantidad de tiempo en días requerida para iniciar un negocio en nuestro país, se muestra una mejora sustancial del año 2010, cuando era necesario esperar por 73.5 días para tal efecto, mientras que en el 2016 fue necesario esperar por 22.5 días.

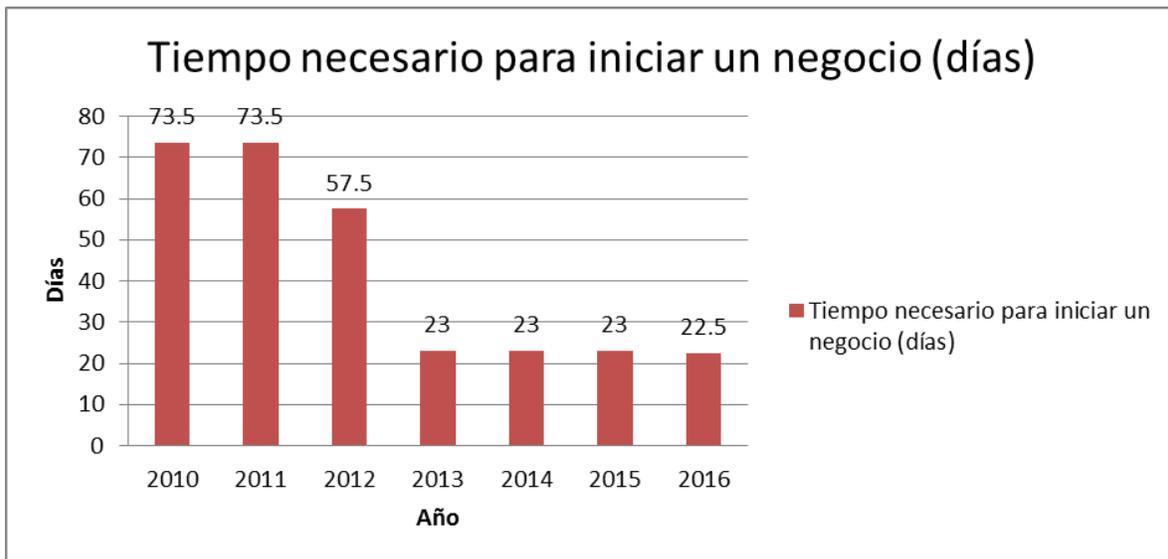


Gráfico 27. Tiempo para iniciar un negocio

Fuente: Banco Mundial, elaboración propia.

En factores como tipo de cambio y el Índice de Precios al Consumidor (IPC), de acuerdo con el Banco Central de Costa Rica, ha existido un proceso de incremento del IPC y del tipo de cambio en el periodo analizado.

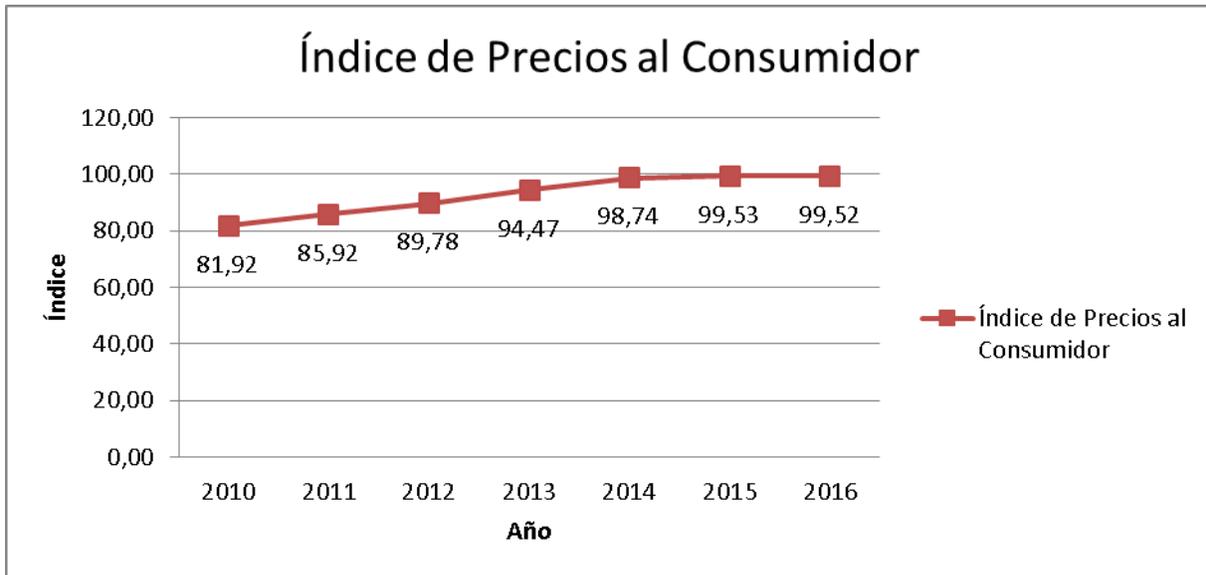


Gráfico 28. Índice de precios al consumidor

Fuente: BCCR, elaboración propia.

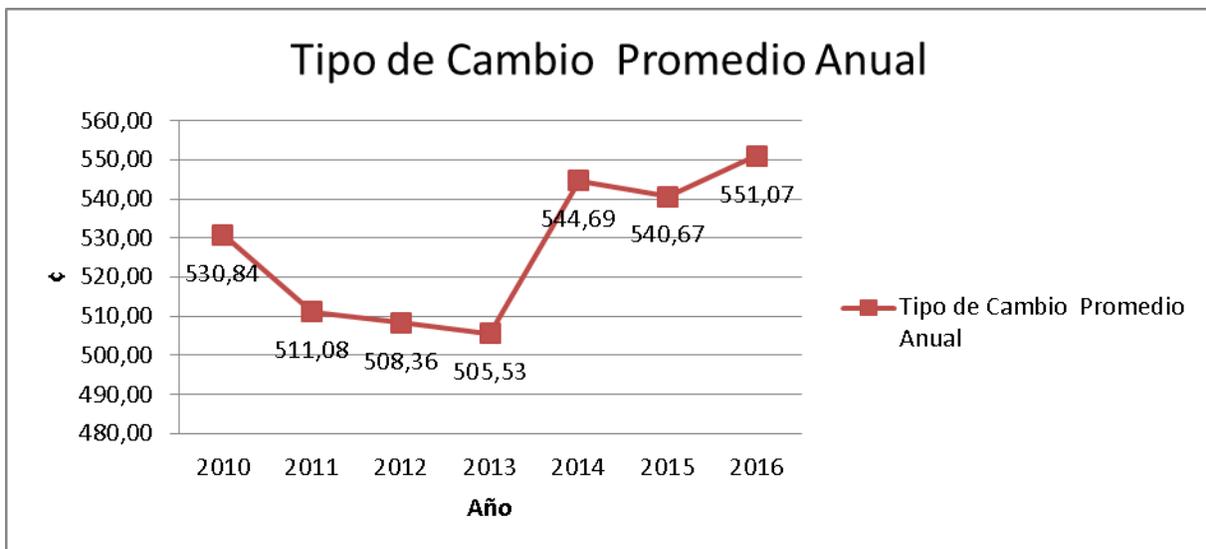


Gráfico 29. Tipo de cambio

Fuente: BCCR, elaboración propia.

Industria:

De acuerdo con el análisis realizado utilizando la matriz de Fuerzas de Porter, se determinan cuatro competidores como los más fuertes y con los que se comparte el segmento de mercado al que se dirige *Ovama Comunicación & Marketing*. Por este motivo, ingresar en una lucha de precios podría implicar un alto riesgo de erosionar las utilidades de la empresa, además de la posibilidad que se da al tener servicios tercerizados, ya que se puede dar una migración de clientes, o bien que dichos proveedores realicen alianzas con competidores. Otro factor a tomar en cuenta es que, en caso de no brindarse fidelización de los clientes actuales o el hecho de que no perciban una experiencia de satisfacción, se podrá perder la prestación del servicio y no necesariamente por servicios de calidad superior. Otro factor que entra en juego es el auge del marketing digital, que en muchos casos, al no ser respaldado por un planeamiento estratégico, se brinda con precios muy bajos.

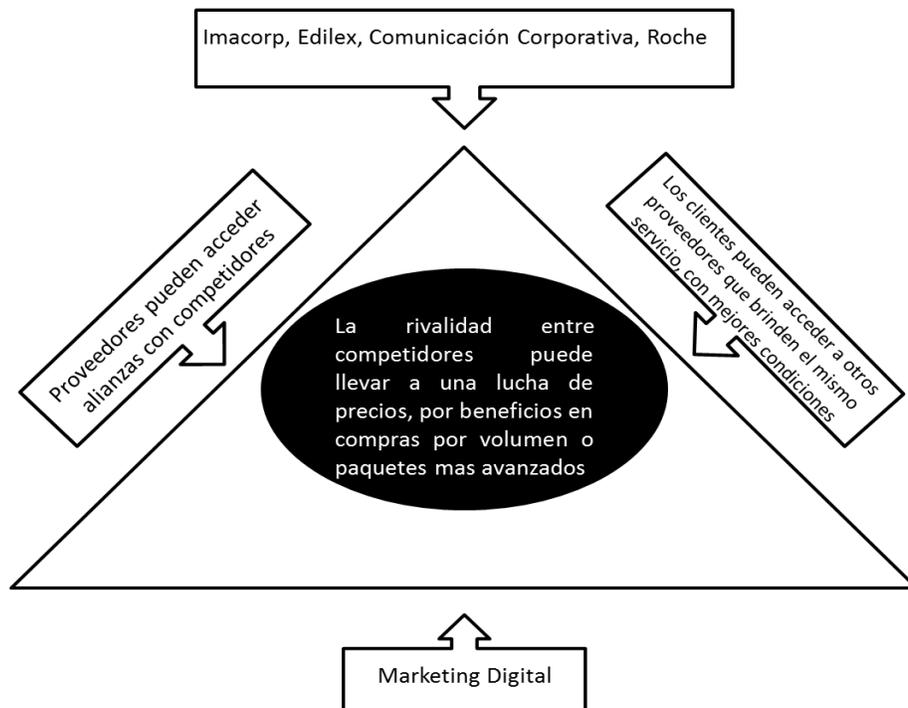


Ilustración 12. Fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración propia.

Interno:

Se observa, mediante análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), cómo constituyen fortalezas, la estructura de costos de la empresa, así como el personal con que se cuenta, su experiencia en medios y el valor agregado que pueden brindar a través de servicios complementarios por las competencias con que cuentan. Dentro de las debilidades se detectó la ausencia de estrategia empresarial, que provoca no exista un rumbo claro y el accionar de la empresa no sea el idóneo; producto de esta situación tampoco está, no existe enfoque sobre los clientes que deben referenciarse y los servicios que deben ofrecerse.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Estructura de costos liviana.2. Personal altamente calificado.3. Posicionamiento en medios de comunicación.4. Equipo multidisciplinario para elaboración de propuestas complementarias.5. Posible exposición en medios digitales propios de colaboradores.	<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento empresarial del mercado nacional.2. Alcance a empresas públicas y privadas.3. Acceso a las tecnologías de la información.4. Auge de estrategia digital para el posicionamiento de marca.5. Alianzas estratégicas para realizar benchmarking.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Carencia de estrategia empresarial.2. Segmento de mercado de alcance sin definir.3. Oferta de servicios limitada a giro de negocios de Relaciones Publicas.4. Servicios subcontrata sin supervisión de calidad que afecta la percepción de la empresa.5. Métricas de logro de objetivos sin definir.	<ol style="list-style-type: none">1. Entrada de nuevas empresas en el mercado con oferta comercial agresiva.2. Ambiente económico confuso en el mercado.3. Cierre de compras de servicios por parte del estado.4. Erosión de precios por competidores independientes.5. Uso de herramientas web libres como posicionamiento.

Cuadro 6. FODA

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Conclusiones del Análisis

Es necesario aprovechar las condiciones del entorno y del mercado, incrementando la oferta comercial de la empresa, incluyendo los servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que cuenten con el seguimiento necesario para garantizar el logro de objetivos, con el fin de fidelizar y lograr renovación de contratos.

Se han detectado debilidades y amenazas que deben ser abordadas como puntos de mejora, ya que de esto depende el posicionamiento de la empresa. Adicionalmente, las fortalezas y oportunidades deben ser supervisadas constantemente, ya que estos factores en la actualidad son responsables de la continuidad de las operaciones.

Se requiere, de cara al futuro, tomar en cuenta métricas de cumplimiento de objetivos operativos y financieros, tanto para incorporarlos como valor agregado en la oferta de los servicios, como para supervisar la salud de la empresa,

6.2.4. Decisiones estratégicas

Replanteamiento del propósito estratégico:

Ofrecer crecimiento empresarial sostenido, relaciones comerciales bajo el concepto de familia empresarial, que conllevan relaciones duraderas en el tiempo, con nuestros clientes y audiencias. Se quiere lograr vínculos que estimulen el interés entre partes y el logro de objetivos.

Replanteamiento de la ventaja competitiva:

Innovar en el campo de las neurociencias y el análisis de los métodos para lograr la estimulación del segmento objetivo, apalancando las mejores prácticas con el conocimiento del manejo de los medios de comunicación y con una oferta comercial de acuerdo con los requerimientos de los clientes tomando en cuenta una oferta integral de mercadeo.

Replanteamiento del alcance de la estrategia:

La estrategia a proponer tendrá alcance sobre el giro comercial relacionado con la mezcla de mercadeo, incorporando únicamente servicios de seminarios y capacitación en técnicas de marketing, ventas, liderazgo y crecimiento personal, tanto para empresas del sector público como privado.

Como parte del posicionamiento de la empresa, se propondrá la implementación de un sitio de generación de contenido, que contemple las competencias que caracterizan a *Ovama Comunicación & Marketing*, con el cual se cuente con una plataforma interactiva con el segmento meta y se logre el incremento de ingresos frescos.

De acuerdo con la estructura operativa de la empresa, se aplicarán acciones en la Dirección de Mercadeo y la Dirección Ejecutiva; la estructura administrativa no será modificada; sin embargo, será sujeta de verificar el cumplimiento de objetivos según los logros alcanzados.

Replanteamiento de la estrategia genérica:

Estrategia de diferenciación de la marca:

Dadas las condiciones de la empresa en la actualidad y su carencia en la planeación estratégica, cabe distinguir su estrategia de diferenciación, por lo que se aplicará especial atención en el posicionamiento de la empresa, con lo cual se incrementen las conversiones y se establezca la nueva oferta comercial, fidelizando clientes y estableciendo relaciones comerciales de largo plazo. La estrategia de diferenciación tiene como fin primordial destacar a *Ovama Comunicación & Marketing* como la opción en el mercado que abarca los servicios relacionados con el manejo de relaciones públicas, apalancados con estrategias de marketing tradicional, técnicas de neuromarketing y estrategia digital, para la generación de sinergias, de tal forma que se maximicen los resultados deseados en los planteamientos presentados a los clientes, superando las expectativas, con lo que se logre evitar la erosión de precios.

Sobre la estrategia de diferenciación de la marca descansan los atributos por los cuales se mantiene el nombre de la empresa, elemento acuerpado con los signos externos de la compañía, ya que posee características fundamentales en el establecimiento de una marca, como lo son: notoriedad, memorabilidad, significancia, protegibilidad, adaptabilidad y transferibilidad. Por lo que la imagen corporativa de la empresa será punta de lanza para iniciar con la estrategia de diferenciación de la marca, que tendrá continuidad en la entrega de los servicios que contarán con el valor agregado, mencionado en el párrafo anterior, sin dejar de lado el control de los aspectos relacionados con el manejo de los precios y de la estructura de costos.

Estrategia de crecimiento:

Por otra parte, debido la necesidad de incorporar nuevos servicios al portafolio de la empresa, se adoptará una estrategia de crecimiento, con la cual se perseguirá el incremento en las ventas de la empresa, el crecimiento del personal, a través de la introducción de nuevos servicios, los cuales han sido referidos por los clientes como necesarios para complementar la oferta presentada anteriormente.

La estrategia de crecimiento, según Munuera y Rodríguez (2012), conlleva ciertas ventajas debido al incremento en ventas, como lo son:

- El crecimiento empresarial es atractivo para los clientes.
- Valor agregado a través del orgullo para los colaboradores de la empresa.
- Beneficio indirecto a proveedores y distribuidores, al darse el incremento en las ventas al tener alianzas o vínculos para la empresa.
- Beneficio social al colaborar con la renta y pago de impuestos.
- Se incrementa la posibilidad de acceso a beneficios por la mejora en la posición de mercado.

6.2.5. Plan estratégico

Misión:

Construir puentes y sinergia entre firmas o instituciones y sus audiencias. Ser fuente de inspiración para colaboradores, estimulando la creatividad y motivación.

Visión:

Ser líderes consolidados en el mercado nacional en soluciones efectivas de comunicación, con enfoque de marketing. Financieramente eficientes, con crecimiento anual de diez clientes en la cartera.

Valores:

Orgullo: por ser trabajadores y costarricenses.

Valentía: al asumir retos y buscar los mejores resultados.

Actitud: siempre con una sonrisa y trato amable.

Motivación: por brindar los mejores trabajos y condiciones para hacerlos.

Amor: haciendo nuestros trabajos como para nuestra propia familia.

Definición de servicios de la nueva oferta comercial y su precio:

Los nuevos servicios a incorporar a la oferta comercial vigente, de acuerdo con los requerimientos de los clientes, son:

- Estrategia digital.
- Planeamiento estratégico.
- Estudios de mercado.
- Desarrollo de marca.

A continuación se muestran los costos relacionados con los servicios en cuestión y sus puntos de equilibrio, herramienta con la cual se establece el precio con el cual se regirá la oferta:

Detalle	Total	Estudios de mercado	Desarrollo de marca	Estrategia digital	Planeación estratégica
Gastos Administrativos	₡ 250.000,00	₡ 115.000,00	₡ 30.000,00	₡ 77.500,00	₡ 27.500,00
Servicios Públicos	₡ 50.000,00	₡ 23.000,00	₡ 6.000,00	₡ 15.500,00	₡ 5.500,00
Personal	₡ 192.000,00	₡ 88.320,00	₡ 23.040,00	₡ 59.520,00	₡ 21.120,00
Gastos de Representación	₡ 100.000,00	₡ 46.000,00	₡ 12.000,00	₡ 31.000,00	₡ 11.000,00
		₡ 272.320,00	₡ 71.040,00	₡ 183.520,00	₡ 65.120,00
Costos Variables	₡1.337.864,00	₡ 615.417,44	₡ 160.543,68	₡ 414.737,84	₡ 147.165,04

Cuadro 7. Costos y gastos servicios nuevos

Fuente: Ovama Comunicaciones.

Punto de equilibrio estudios de mercado:

Escenario punto de equilibrio		
Servicio		E. Mercado
P/V unitario	₡	750000,00
CF	₡	272320,00
CV/U	₡	307708,72
Margen de contribución (mc)	₡	442291,28
P.E unitario	Ud	1
P.E monetario	₡	461777,13

Cuadro 8. Punto de equilibrio estudios de mercado

Fuente: Ovama Comunicaciones.

Punto de equilibrio desarrollo de marca:

Escenario punto de equilibrio		
Servicio		D. Marca
P/V Unitario	₡	100000,00
CF	₡	71040,00
CV/U	₡	53514,56
Margen De contribución (Mc)	₡	46485,44
P.E Unitario	Ud	2
P.E Monetario	₡	152822,04

Cuadro 9. Punto de equilibrio desarrollo de marca

Fuente: Ovama Comunicaciones.

Punto de equilibrio planeación estratégica:

Escenario punto de equilibrio		
Servicio		P. Estratégica
P/V Unitario	₡	85000,00
CF	₡	65120,00
CV/U	₡	29433,01
Margen de contribución (Mc)	₡	55566,99
P.E Unitario	Ud	1
P.E Monetario	₡	99613,09

Cuadro 10. Punto de equilibrio planeación estratégica

Fuente: *Ovama Comunicaciones.*

Punto de equilibrio estrategia digital:

Escenario punto de equilibrio		
Servicio		E. Digital
P/V Unitario	₡	115000,00
CF	₡	183520,00
CV/U	₡	69122,97
Margen de contribución (Mc)	₡	45877,03
P.E Unitario	Ud	4
P.E Monetario	₡	460029,81

Cuadro 11. Punto de equilibrio estrategia digital

Fuente: *Ovama Comunicaciones.*

Mercado meta:

La oferta comercial de *Ovama Comunicación & Marketing* está compuesta por empresas privadas de más de seis colaboradores, con más de cinco años en el mercado, con operación en el área metropolitana o fuera del territorio nacional, en la comercialización de servicios y productos en giros comerciales inmobiliarios, de consumo masivo y estilos de vida. Estas empresas se caracterizan por buscar el posicionamiento de sus marcas y productos utilizando medios alternativos como Internet y promoción en medios de comunicación tradicionales a través de publi-reportajes. Se destacan en este segmento: desarrolladores de infraestructura, servicios médicos, consorcios legales, banca,

centros de acondicionamiento físico, servicios de centros de contacto de clientes, entre otros.

En el giro de negocio enfocado a las empresas públicas, la oferta comercial está dirigida a instituciones centralizadas y descentralizadas que requieran servicios de mercadeo por medio de tercerización, con procesos de contratación administrativa por medio de la plataforma electrónica Mer-Link, los cuales son adjudicados mediante contrataciones directas o licitaciones abreviadas; la oferta se enfoca a bancos, instituciones de servicios públicos y a ministerios.

Factores críticos de éxito:

- Aprobación de la propuesta de mejora y eficiencia de la imagen de la empresa, aplicación de modificaciones en redes sociales y página web, de acuerdo con lo establecido a través de los elementos de identidad corporativa.
- Estandarización en la base documental.
- Manejo adecuado de la legislación respectiva a la Contratación Administrativa para acceder al segmento de instituciones del Estado.
- Estructuración de manejo financiero, y desarrollo de software.
- Homologación de conocimientos y habilidades del personal para mejorar la entrega de los servicios.

Objetivos estratégicos:

- Posicionar la marca *Ovama Comunicación & Marketing*.
- Participar en la oferta de servicios por medio de la plataforma electrónica del estado “Mer-Link”.
- Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado.

- Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa.

Metas por objetivo:

- Incrementar el tráfico del perfil de Facebook de la empresa en 200 *me gusta* por semana.
- Participar en seis concursos públicos por semestre.
- Realizar campaña de correo electrónico y recomendaciones para posicionar y colocar los servicios de la nueva oferta comercial; vender al menos cinco servicios nuevos por semestre.
- Realizar campaña de renovación de contratos; renovar al menos tres contratos por semestre.

Acciones:

- Despliegue de promociones y regalías en Facebook.
- Realizar tres revisiones semanales en el sitio web Mer-Link.
- Enviar información, vía correo electrónico, una vez por quincena y aplicar seguimiento vía telefónica al menos dos días después de enviado el comunicado.
- Verificación semanal de las cuentas que están a un mes de expirar e iniciar campaña de renovación vía correo electrónico y telefónica.

Proyección de Ventas:

Con la información obtenida de las ventas realizadas durante el año 2016 y el primer semestre de 2017, se realiza la proyección de las ventas para el segundo semestre de 2017 y para el año 2018, utilizando el método de Regresión Simple, con el cual se evalúan las variables del mes en el que se realiza la venta y el monto total correspondiente. Se contempla en la proyección

el porcentaje requerido para lograr el incremento del 5% en las utilidades mensuales.

Calculo de la recta

$$y = a + bx$$

n	MES	X	VENTAS Y	X Y	X2
n1	1		₡ 1.733.000,00	₡ 1.733.000,00	1
n2	2		₡ 1.844.000,00	₡ 3.688.000,00	4
n3	3		₡ 2.123.000,00	₡ 6.369.000,00	9
n4	4		₡ 2.350.000,00	₡ 9.400.000,00	16
n5	5		₡ 2.123.000,00	₡ 10.615.000,00	25
n6	6		₡ 2.893.150,00	₡ 17.358.900,00	36
n7	7		₡ 1.898.150,00	₡ 13.287.050,00	49
n8	8		₡ 2.797.200,00	₡ 22.377.600,00	64
n9	9		₡ 2.535.000,00	₡ 22.815.000,00	81
n10	10		₡ 2.630.000,00	₡ 26.300.000,00	100
n11	11		₡ 2.825.000,00	₡ 31.075.000,00	121
n12	12		₡ 3.425.000,00	₡ 41.100.000,00	144
n13	13		₡ 3.293.000,00	₡ 42.809.000,00	169
n14	14		₡ 2.989.000,00	₡ 41.846.000,00	196
n15	15		₡ 3.310.000,00	₡ 49.650.000,00	225
n16	16		₡ 3.467.000,00	₡ 55.472.000,00	256
n17	17		₡ 3.291.000,00	₡ 55.947.000,00	289
n18	18		₡ 3.456.000,00	₡ 62.208.000,00	324
Σ	171		₡ 48.982.500,00	₡514.050.550,00	2109
PROMEDIO Y			₡ 2.721.250,00		
PROMEDIO X			9,5		

Cuadro 12. Calculo de variables Correlación Simple

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo Regresión Simple

$$b = \frac{m \sum x \cdot y - \sum x \cdot \sum y}{m(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

REGRESION SIMPLE	
b=	₡ 100.550,67
a=	₡ 1.766.018,63
y ₁ =	₡ 2.805.037,19
y ₂ =	₡ 2.910.634,73
y ₃ =	₡ 3.016.232,28
y ₄ =	₡ 3.121.829,83
y ₅ =	₡ 3.227.427,37
y ₆ =	₡ 3.333.024,92
y ₇ =	₡ 3.438.622,46
y ₈ =	₡ 3.544.220,01
y ₉ =	₡ 3.649.817,56
y ₁₀ =	₡ 3.755.415,10
y ₁₁ =	₡ 3.861.012,65
y ₁₂ =	₡ 3.966.610,20
y ₁₃ =	₡ 4.072.207,74
y ₁₄ =	₡ 4.177.805,29
y ₁₅ =	₡ 4.283.402,83
y ₁₆ =	₡ 4.389.000,38
y ₁₇ =	₡ 4.494.597,93
y ₁₈ =	₡ 4.600.195,47

Cuadro 13. Calculo Regresión Simple

Fuente: Elaboración propia.

Proyección segundo semestre 2017 y año 2018

Mes/Año	Pronostico
Julio 2017	₪ 2.805.037,19
Agosto 2017	₪ 2.910.634,73
Setiembre 2017	₪ 3.016.232,28
Octubre 2017	₪ 3.121.829,83
Noviembre 2017	₪ 3.227.427,37
Diciembre 2017	₪ 3.333.024,92
Enero 2018	₪ 3.438.622,46
Febrero 2018	₪ 3.544.220,01
Marzo 2018	₪ 3.649.817,56
Abril 2018	₪ 3.755.415,10
Mayo 2018	₪ 3.861.012,65
Junio 2018	₪ 3.966.610,20
Julio 2018	₪ 4.072.207,74
Agosto 2018	₪ 4.177.805,29
Setiembre 2018	₪ 4.283.402,83
Octubre 2018	₪ 4.389.000,38
Noviembre 2018	₪ 4.494.597,93
Diciembre 2018	₪ 4.600.195,47

Cuadro 14. Proyección 2do. Semestre 2018 y año 2018

Fuente: Elaboración propia.

Mapa estratégico:

Finalmente, se muestra el mapa estratégico de la empresa Ovama Comunicación y Marketing, con el cual se determinan las relaciones que existen entre los factores y los objetivos estratégicos y el aporte de su interrelación.

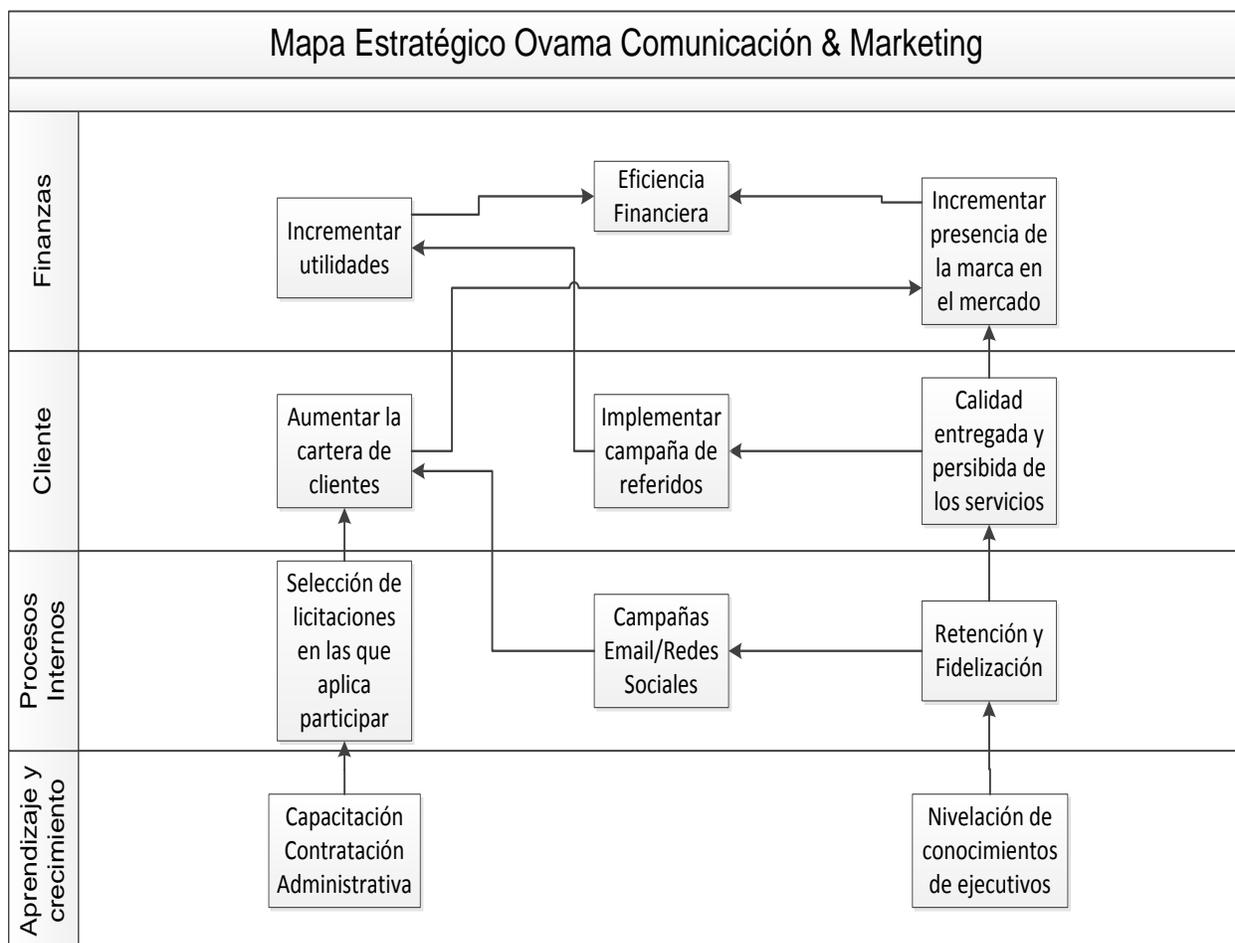


Ilustración 13. Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia.

6.2.6. Cuadro de Mando Integral

Como marco de referencia y control del cumplimiento de la estrategia desarrollada, se aplicará la metodología *Cuadro de Mando Integral*, con la cual se organiza la información con base en objetivos e indicadores, con el objetivo de monitorear el desempeño de la empresa. Para la utilización de esta metodología se clasificarán los objetivos estratégicos, de acuerdo con la categoría a la cual pertenezcan, según los factores: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financieros.

A continuación se muestra el desarrollo de indicadores:

Objetivo Estratégico	Definición del Objetivo	Indicador
Participar en la oferta de servicios por medio de la plataforma electrónica del estado "Mer-Link"	Capacitación de validación de conocimientos 1 vez por cuatrimestre	100% de colaboradores debe superar el 80% de aciertos.
Participar en la oferta de servicios por medio de la plataforma electrónica del estado "Mer-Link"	3 visitas semanales a plataforma electrónica de compras del estado	3= Valido 2= Mejorar 0-1=Urgente
Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Nivelación de conocimientos: 4 sesiones bimensuales de capacitación	100% de colaboradores debe superar el 80% de aciertos
Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa.	Campañas de Emailing, lanzar 2 campañas de emailing mensuales a la base de datos de clientes	Ventas/cantidad de eventos
Posicionar la marca <i>Ovama Comunicación & Marketing</i> , incrementando el tráfico en redes sociales	Sortear al menos 2 veces al mes regalías por medio de interacción con los visitantes de del perfil de Facebook	Cantidad de "me gusta en facebook"/200 me gusta por campaña
Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa	25 llamadas de seguimiento clientes activos por mes	Reventas/llamadas de seguimiento
Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa	Aplicar 2 cuestionarios por semestre de satisfacción de servicios:	Respuestas afirmativas/cantidad de preguntas
Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Aumentar la cartera de clientes	Clientes nuevos/clientes actuales
Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Eficiencia de campañas telefónicas:	Cantidad de llamadas/cantidad de ventas
Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Campaña de referidos	Costo publicity/monto ventas nuevas

Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa	Calidad de los servicios	Respuestas afirmativas/cantidad de preguntas
Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Incrementar utilidades	Utilidades mes actual/ utilidades mes anterior
Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Controlar costos	Costos mes actual/ costos mes anterior
Posicionar la marca <i>Ovama Comunicación & Marketing</i> , incrementando el tráfico en redes sociales	Incrementar presencia de marca	Trafico en redes mes actual/trafico en redes mes anterior

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, del desarrollo de indicadores es necesario definir las iniciativas y su medición, a través del cuadro de factores.

Factor	Objetivos	Iniciativas y mediciones		Metas	Proyectos
Aprendizaje y crecimiento	Participar en la oferta de servicios por medio de la plataforma electrónica del estado "Mer-Link"	Capacitación de validación de conocimientos 1 vez por cuatrimestre	100% de colaboradores debe superar el 80% de aciertos.	>80% promoción	Capacitación de validación de conocimientos 1 vez por cuatrimestre
Aprendizaje y crecimiento	Participar en la oferta de servicios por medio de la plataforma electrónica del estado "Mer-Link"	Visitas semanales a plataforma electrónica de compras del estado	3 Visitas semanales	3= Valido 2= Mejorar 0-1=Urgente	4 sesiones bimensuales de capacitación
Aprendizaje y crecimiento	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Nivelación de conocimientos: sesiones bimensuales de capacitación	4 sesiones	>3= Valido 2= Mejorar 0-1=Urgente	3 visitas semanales a plataforma electrónica de compras del estado
Procesos Internos	Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa.	Campañas de Emailing, lanzar 2 campañas de emailing mensuales a la base de datos de clientes	Ventas/cantidad de eventos	>50%	Lanzar 2 campañas de emailing mensuales a la base de datos de clientes
Procesos Internos	Posicionar la marca <i>Ovama Comunicación & Marketing</i> , incrementando el tráfico en redes sociales	Sortear al menos 2 veces al mes regalías por medio de interacción con los visitantes de del perfil de Facebook	Cantidad de "me gusta en facebook"/200 me gusta por campaña	>60%	Sortear al menos 2 veces al mes regalías por medio de interacción con los visitantes de del perfil de Facebook
Procesos Internos	Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la	Llamadas de seguimiento clientes activos por mes	Reventas/llamadas de seguimiento	>25%	25 llamadas de seguimiento clientes activos por mes

	cartera de clientes de la empresa				
Procesos Internos	Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa	Aplicar cuestionarios por semestre de satisfacción de servicios:	Respuestas afirmativas/cantidad de preguntas	>75% aprobación	Aplicar 2 cuestionarios por semestre de satisfacción de servicios
Clientes	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Aumentar la cartera de clientes	Clientes nuevos/clientes actuales	>12%	Participar en licitaciones publicas y privadas
Clientes	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Eficiencia de campañas telefónicas:	Cantidad de llamadas/cantidad de ventas	>1<8	Campaña telefónica
Clientes	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Campaña de referidos	Costo publicity/monto ventas nuevas	<5%	Establecer 2 promociones mensuales de campaña de referidos
Clientes	Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa	Calidad de los servicios	Respuestas afirmativas/cantidad de preguntas	>75% de aprobación	Aplicar 2 cuestionarios por semestre de satisfacción de servicios

Finanzas	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Incrementar utilidades	Utilidades mes actual/ utilidades mes anterior	>5%	Incrementar utilidades
Finanzas	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Controlar costos	Costos mes actual/ costos mes anterior	<10%	Controlar costos
Finanzas	Posicionar la marca <i>Ovama Comunicación & Marketing</i> , incrementando el tráfico en redes sociales	Incrementar presencia de marca	Trafico en redes mes actual/trafico en redes mes anterior	>10%	Incrementar presencia de marca

Cuadro 15. Factores Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia.

La medición del cumplimiento de objetivos se realizará por medio del Reporte Mensual, con el cual se analizará la información recabada, con el propósito de supervisar, controlar y mejorar las actividades realizadas de acuerdo con el plan estratégico.

Factor	Objetivo	Medición	Frecuencia de reportes	Base	Resultados reales				Meta 2018	Meta 2019
					Mes actual	Meta mes	YTD	Meta YTD		
Aprendizaje y crecimiento	Participar en la oferta de servicios por medio de la plataforma electrónica del estado "Mer-Link"	100% de colaboradores debe superar el 80% de aciertos.	Cuatrimestral	N/A					>80% promoción	>85% promoción
Aprendizaje y crecimiento	Participar en la oferta de servicios por medio de la plataforma electrónica del estado "Mer-Link"	3= Valido 2= Mejorar 0-1=Urgente	Bimensual	N/A					3= Valido 2= Mejorar 0-1=Urgente	3= Valido 2= Mejorar 0-1=Urgente

Factor	Objetivo	Medición	Frecuencia de reportes	Base	Resultados reales				Meta 2018	Meta 2019
Aprendizaje y crecimiento	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	100% de colaboradores debe superar el 80% de aciertos	Semanal	N/A					>3= Valido 2= Mejorar 0-1=Urgente	>3= Valido 2= Mejorar 0-1=Urgente
Procesos Internos	Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa.	Ventas/cantidad de eventos	Mensual	N/A					>50%	>55%

Factor	Objetivo	Medición	Frecuencia de reportes	Base	Resultados reales				Meta 2018	Meta 2019
Procesos Internos	Posicionar la marca <i>Ovama Comunicación & Marketing</i> , incrementando el tráfico en redes sociales	Cantidad de "me gusta en Facebook"/200 me gusta por campaña	Mensual	N/A					>60%	>65%
Procesos Internos	Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa	Reventas/llamadas de seguimiento	Mensual	N/A					>25%	>30%

Factor	Objetivo	Medición	Frecuencia de reportes	Base	Resultados reales				Meta 2018	Meta 2019
Procesos Internos	Incrementar las recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa	Respuestas afirmativas/cantidad de preguntas	Mensual	N/A					>75% aprobación	>80% aprobación
Clientes	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Clientes nuevos/clientes actuales	Mensual	N/A					>12%	>15%

Factor	Objetivo	Medición	Frecuencia de reportes	Base	Resultados reales				Meta 2018	Meta 2019
Cientes	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Cantidad de llamadas/cantidad de ventas	Mensual	N/A					>1<8	>1<8
Cientes	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Costo publicity/monto ventas nuevas	Mensual	N/A					<5%	<3%
Cientes	Incrementar las	Respuestas afirmativas/cantida	Semestral	N/A					>75% de aprobació	>80% de aprobació

Factor	Objetivo	Medición	Frecuencia de reportes	Base	Resultados reales				Meta 2018	Meta 2019
	recompras realizadas por clientes que conforman la cartera de clientes de la empresa	d de preguntas							n	n
Finanzas	Colocar servicios de la anterior y de la nueva oferta comercial en el sector público y privado	Utilidades mes actual/ utilidades mes anterior	Mensual	N/A					>5%	>7%
Finanzas	Colocar servicios de la anterior y	Costos mes actual/ costos mes anterior	Mensual	N/A					<10%	<12%

Factor	Objetivo	Medición	Frecuencia de reportes	Base	Resultados reales				Meta 2018	Meta 2019
	de la nueva oferta comercial en el sector público y privado									
Finanzas	Posicionar la marca <i>Ovama Comunicación & Marketing</i> , incrementando el tráfico en redes sociales	Trafico en redes mes actual/tráfico en redes mes anterior	Mensual	N/A					>10%	>12%

Cuadro 16. Reporte Mensual Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera que el reporte anterior, se tiene el Control de Cuadro de Mando Integral, con el que se busca aplicar la revisión de manera gráfica y sencilla, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Medición	Unidad de Medición	Resultado	Meta	Índice	Status	Score
----------	--------------------	-----------	------	--------	--------	-------

Medición	Unidad de Medición	Resultado	Meta	Índice	Status	Score
Aprendizaje y crecimiento	%					
Aprendizaje y crecimiento	Cantidad de veces					
Aprendizaje y crecimiento	Cantidad de veces					
Procesos Internos	%					
Procesos Internos	%					
Procesos Internos	%					
Procesos Internos	%					
Clientes	%					
Clientes	Cantidad de veces					
Clientes	%					
Clientes	%					
Finanzas	%					
Finanzas	%					
Finanzas	%					

Cuadro 17. Control Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades con las cuales se busca el logro de los objetivos se desarrollarán de acuerdo con el siguiente cronograma, el cual inicia en el mes de enero de 2018 y finaliza en el mes de junio del mismo año:

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación de validación de conocimientos 1 vez por cuatrimestre			X																					
3 visitas semanales a plataforma electrónica de compras del estado	X	X	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x
Nivelación de conocimientos : 4 sesiones bimensuales de capacitación		X	X			x		x		x	x			x		X		X	x			x		
Campañas de Emailing, lanzar 2 campañas de emailing mensuales a la base de datos de clientes		X	X			x	x			x	x			x	x			X	x			x	x	

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
Sortear al menos 2 veces al mes regalías por medio de interacción con los visitantes de del perfil de Facebook	X		X		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
25 llamadas de seguimiento clientes activos por mes	X	X	X	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Aplicar 2 cuestionarios por semestre de satisfacción de servicios:											x																x	

Cuadro 18. Cronograma actividades

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

Acosta. F y Briones. A J. (2012). La administración inteligente como factor para reducir el fracaso empresarial. *Tourism & Management Studies*, () 132-138. Recuperado de [Http://Ffeee.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=388743870014](http://Ffeee.Redalyc.Org/Articulo.Oa?Id=388743870014)

Aguilera. A y Virgen. V. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes: Santiago de Cali-Colombia. *Entramado*, 9() 82-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265429948007>

Campos. I, Quirós. M, Ruiz. J y Vargas. C. (2014). Propuesta de mejora a la gestión administrativa y financiera para la distribuidora el Silo S.A. [Trabajo de Grado, Universidad de Costa Rica]. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/234/1/36555.pdf>

Cardona. D, González. J, Rivera. M y Cárdenas. E. (2013). *Inferencia Estadística: Módulo de regresión lineal simple*. (1ª. Ed.). Colombia, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Carrión. J. (2011). *Estrategia, de la visión a la acción*. (3ª. Ed.). España, Madrid: Esic Editorial.

Ferrell. O. C. y Hartline. M. (2011). *Estrategia de Marketing*. (5ª. Ed.). México, D.F: Cengage Learning.

Franco. J G, Restrepo. J C y Sánchez, J C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento & Gestión*, () 150-174. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634008>

- Munguía. L. y Protti. M. (2013). Investigación de Operaciones. (3ª. Ed.). Costa Rica, San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Munuera. J. y Rodríguez. A. (2012). Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. (2ª. Ed.). España, Madrid: Esic Editorial.
- Pintado. T. y Sánchez. J. (2012). Nuevas Tendencias en Comunicación. (2ª. Ed.). España, Madrid: Esic Editorial.
- Rincón. C. (2011). Costos para PyME. (1ª. Ed.). Colombia, Bogotá: ECOE Ediciones.
Recuperado de
https://books.google.co.cr/books?id=sU3TAQAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Robbins. S. y Coulter. M. (2014). Administración. (12ª. Ed.). México, D.F: Pearson Educación.
- Romero. F. (2013). Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit. *Pensamiento & Gestión*, () 235-277. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64628626002>
- Sainz. J. (2016). El Plan Estratégico en la Práctica. (4ª. Ed.). España, Madrid: Esic Editorial.
- Thompson. A., Strickland. A., Gamble. J. y Peteraf. M. (2015). Administración Estratégica: Conceptos y Casos., (19ª. Ed.). México, D.F.: Mc-Graw Hill.

Anexos

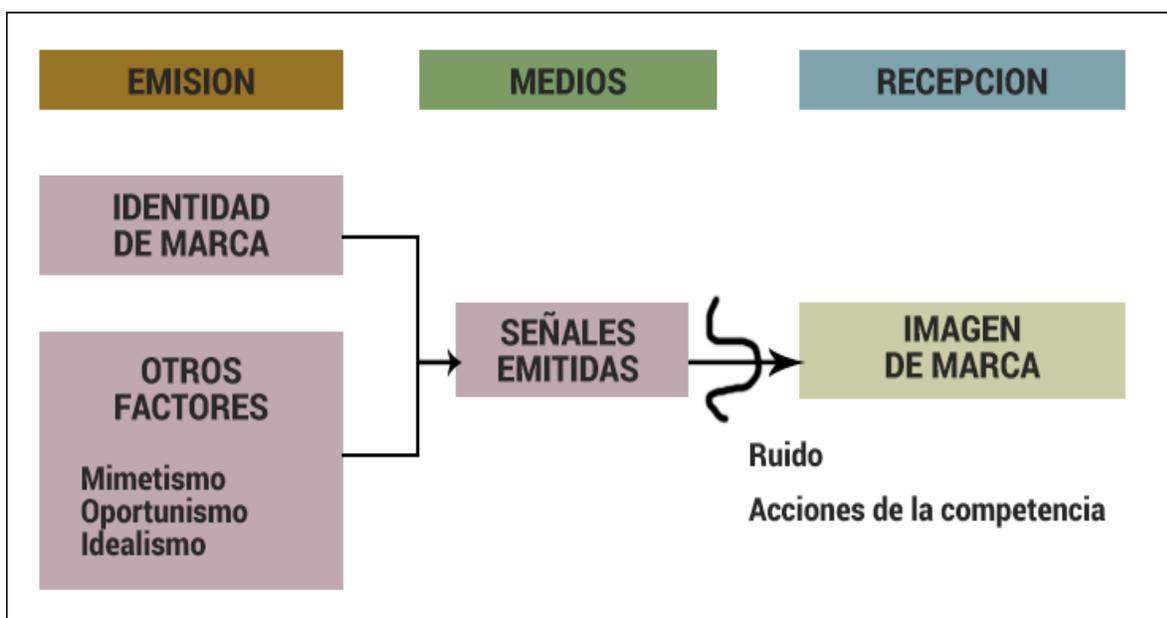
Anexo 1. Cuestionario Clientes *Ovama Comunicaciones*

Estimados Clientes Agradecemos profundamente su participación en la siguiente encuesta, con cuya información lograremos mejorar los servicios que brindamos.	
1. ¿A qué tipo de actividad económica se dedica su empresa?	
<input type="checkbox"/> Bienes raíces	<input type="checkbox"/> Oferta de productos
<input type="checkbox"/> Oferta de servicios	<input type="checkbox"/> Educación, seminarios, charlas
2. ¿Qué cantidad de colaboradores posee?	
<input type="checkbox"/> De 1 a 5	<input type="checkbox"/> De 6 a 10
<input type="checkbox"/> De 11 a 15	<input type="checkbox"/> Mas de 16
3. ¿Sus clientes son?	
<input type="checkbox"/> Corporativos	<input type="checkbox"/> Mercado masivo
<input type="checkbox"/> Estudiantes	<input type="checkbox"/> Poder adquisitivo alto
4. Indique cuantos años tiene su empresa en el mercado.	
<input type="checkbox"/> De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/> De 6 a 10 años
<input type="checkbox"/> De 11 a 15 años	<input type="checkbox"/> Mas de 16 años
5. Los productos o servicios que ofrecen es por medio de:	
<input type="checkbox"/> Membresía	<input type="checkbox"/> Ventas directas
<input type="checkbox"/> Ventas por terceros	<input type="checkbox"/> Contratos con empresas publicas
6. ¿Ha requerido servicios adicionales por parte de otro proveedor para complementar el plan contratado a nuestra compañía?	
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
7. ¿Qué servicio complementario requirió?	
<input type="checkbox"/> Marketing digital	<input type="checkbox"/> Estudios de mercado
<input type="checkbox"/> Posicionamiento	<input type="checkbox"/> Planeamiento estratégico

8. ¿Con que frecuencia requiere de los servicios mencionados?		
<input type="checkbox"/> 2 veces por año	<input type="checkbox"/> Todos los meses del año	
<input type="checkbox"/> 3 veces por año	<input type="checkbox"/> Solo 1 vez por año	
9. ¿Contrataría a nuestra empresa para recibir un paquete que contemple los servicios adicionales que requiere?		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
10. Si su respuesta que no indique el motivo, por el cual no contrataría a <i>Ovama Comunicaciones</i> .		
<input type="checkbox"/> Falta de información sobre servicios adicionales		
<input type="checkbox"/> Precio		
<input type="checkbox"/> Contratos establecidos con otros proveedores		
<input type="checkbox"/> Otro:		
11. En caso de contratar a nuestra empresa, que tipo de contrato preferiría:		
<input type="checkbox"/> Mensual		
<input type="checkbox"/> Trimestral		
<input type="checkbox"/> Semestral		
<input type="checkbox"/> Anual		
12. ¿Quiere conocer más acerca de servicios adicionales que le podemos brindar?		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
13. ¿Ha recibido los servicios en forma oportuna? Indique su satisfacción siendo 3 el valor de mayor satisfacción.		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
14. ¿Ha obtenido los resultados esperados?		
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
15. ¿En caso de haber tenido inconformidades, a que se han debido?		
<input type="checkbox"/> Tiempo de entrega		
<input type="checkbox"/> Calidad de los servicios		
<input type="checkbox"/> Resultados inferiores a los esperados		
<input type="checkbox"/> Presentación de ofertas y resultados informales		
16. En cuanto al contacto con la empresa, regularmente lo hace por medio de:		
<input type="checkbox"/> Facebook		
<input type="checkbox"/> Email		

<input type="checkbox"/> Teléfono
<input type="checkbox"/> Vía Web
17. Con respecto a la apariencia de los sitios Web, Facebook, plantillas de email y demás documentos, identifique su percepción:
<input type="checkbox"/> Distingue a la empresa de sus competidores <input type="checkbox"/> Brinda una apariencia de seriedad empresarial y profesionalismo <input type="checkbox"/> Su apariencia debe mejorarse
18. En cuanto al logotipo de la empresa, identifique en escala del 1 al 3 su percepción, siendo 3 el valor que representa su máximo agrado.
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
19. La documentación aportada por la empresa se caracteriza por:
<input type="checkbox"/> Mantener siempre el mismo formato <input type="checkbox"/> Presentarse en distintos formatos
20. Evalué según si es reconocible nuestra identidad corporativa, siendo 3 el valor de su máximo agrado:
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

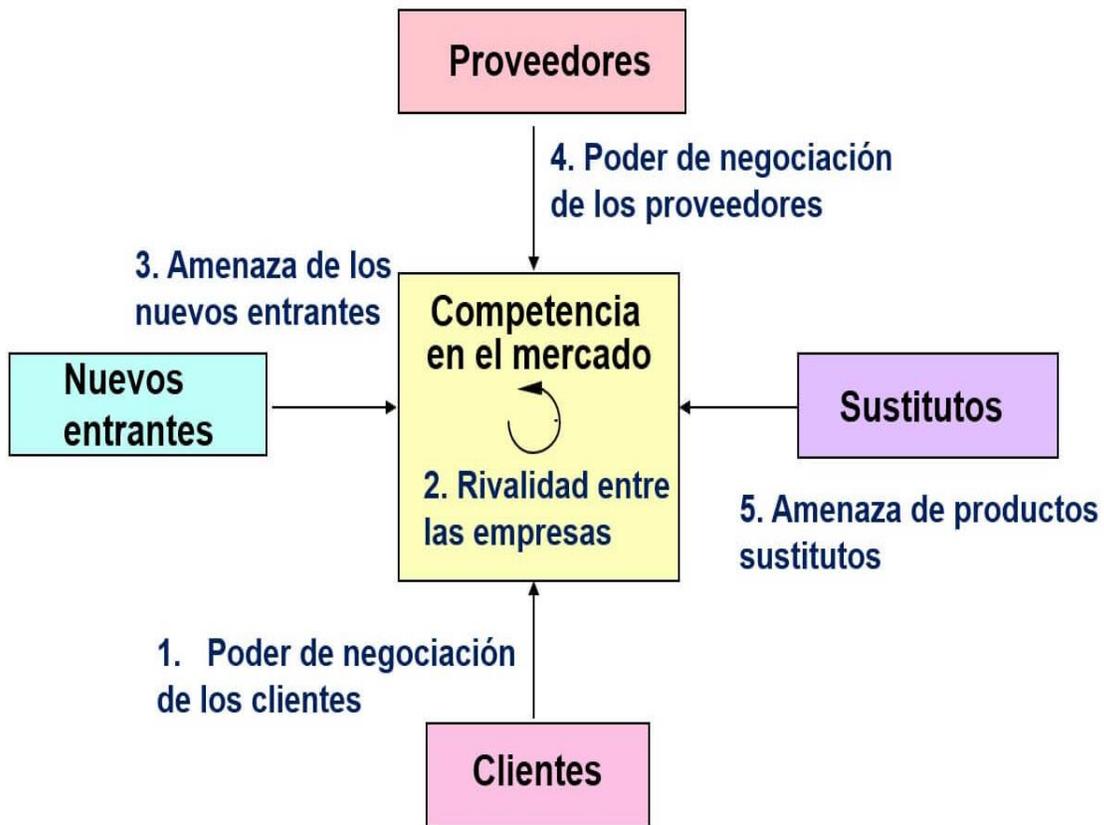
Anexo 2. Identidad e imagen de marca



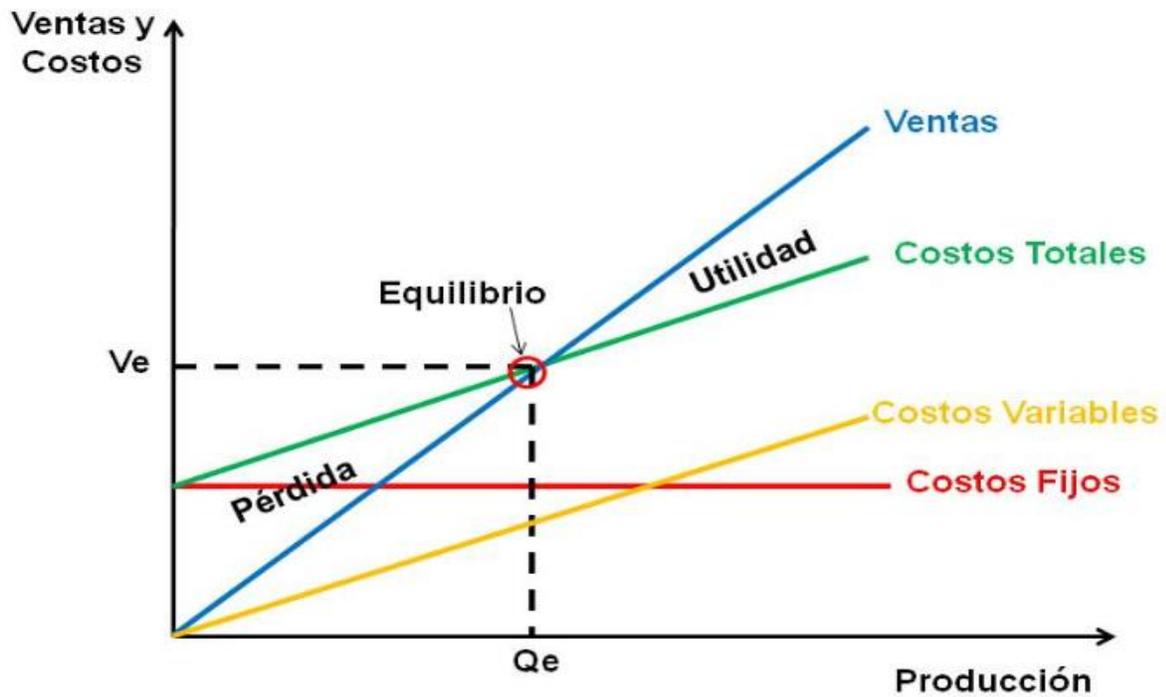
Anexo 3. Formas de lealtad

		Repetición de compras	
		Alta	Baja
Actitud relativa	Alta	Lealtad	Lealtad latente
	Baja	Lealtad espuria	No lealtad.

Anexo 4. Fuerzas de Porter



Anexo 5. Punto de Equilibrio



Anexo 6. Cuadro de mando integral



Anexo 7. Carta CRAI



“Carta Autorización del autor(es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Christian Alberto Solano Chinchilla

De la Carrera / Programa: **Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo**
autor (es) del (de la) (Indique tipo de trabajo): **Memoria (Proyecto Final de Graduación)**
titulado:

Propuesta de estrategia de mercadeo de una empresa de manejo de comunicación corporativa para el primer semestre del año 2018

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página web institucional, así como medios electrónicos en general, internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos dentro o fuera de la Red Laureate, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de esta.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) **18** del mes **de setiembre** del año **2017** a las **12 horas**. Asimismo declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a) y de la veracidad de los datos incluidos en el documento. Eximo a la Universidad Latina; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo, de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores Según orden de mención al inicio de ésta carta: