

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Dirección estratégica para mipymes *outsourcing* en comunicación:
Empresa DM Imagen y Comunicación

Proyecto de graduación sometido a la consideración del Tribunal
Examinador de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación
con énfasis en Administración de Empresas para optar por el grado de:

Magister

Por

Maricela Murillo Alpízar
Diana Valverde Murillo

San José, Costa Rica

2013

ACTA DE APROBACIÓN



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
Vicerrectoría Académica
Escuela de Ciencias de la Administración
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración de Medios de Comunicación



ACTA DE PRESENTACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN ACTA N° 4-2013

Sesión del tribunal examinador celebrada el día jueves 22 de agosto de 2013, con el objeto de recibir el informe oral del trabajo final de graduación de las estudiantes **Diana Gabriela Valverde Murillo**, cédula número **1-1006-107** y **Maricela Murillo Alpízar** cédula número **2-532-787**, quienes se acogen al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Proyecto de investigación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Coordinadora del Programa
(Quien preside)

Mag. Margoth Mena Young

Director
Sistema de Estudios de Posgrado

Dr. Víctor Hugo Fallas Araya

Representante
Director
Escuela de Ciencia de la
Administración

Mag. Karen Padilla Romero

Directora de TFG

Mag. Nadja Dodero Cob

Lectora de TFG

Mag. Nora Fernández Álvarez

Lector de TFG

Mag. Adrián Vargas Coto

ARTÍCULO 1

La Presidenta del tribunal informa que el expediente de las postulantes contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumplen con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que procedan a realizar la exposición.

ARTÍCULO 2

La postulante hace la exposición de su trabajo titulado:

"Dirección estratégica de mipymes outsourcing en comunicación: empresa DM Imagen y Comunicación"

ARTÍCULO 3

Terminada la disertación, los miembros del tribunal examinador interrogaron a las postulantes durante el tiempo reglamentario, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retiró a deliberar.

ARTÍCULO 4

El tribunal le confiere al trabajo la calificación de:

Aprobado Desaprobado Aprobado con distinción

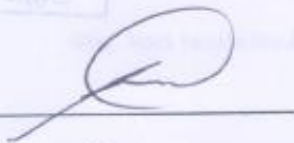
Recomienda además: _____

ARTÍCULO 5

La Presidenta del tribunal comunica a las postulantes el resultado de la deliberación. Las declara acreedoras del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Se indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que será oportunamente convocada. Se da lectura del acta que firman los miembros del tribunal y la postulante a las 3:05 horas.

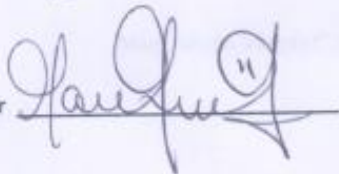
Firma de las estudiantes:

Diana Valverde Murillo



Cédula: 1-1006-0107

Maricela Murillo Alpizar



Cédula: 2-532-787

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por darnos la fuerza, la salud y la voluntad para completar esta tarea.

A nuestros esposos, Marlon y Esteban, que nos han apoyado y motivado para seguir adelante.

A nuestras familias, que estuvieron ahí para atender las necesidades y urgencias que afrontamos en el proceso.

DEDICATORIA

A nuestros hijos:

Marlon Arrieta Murillo

Dulce María Arrieta Murillo

Andrés Yadel Oviedo Valverde

Raquel Oviedo Valverde

Que el esfuerzo que sus mamis han emprendido con este proyecto, así como los logros alcanzados, sirvan de ejemplo y motivación en sus vidas.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	2
1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA	3
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	3
1.3. ANTECEDENTES AL PROBLEMA.....	4
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5. OBJETIVO GENERAL	5
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
2.1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	6
2.1.1. LINEAMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	8
2.1.2. ESTRUCTURA DEL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	9
2.1.3. MARCO ESTRATÉGICO	10
2.1.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	13
2.1.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (<i>BALANCED SCORECARD</i>)	13
2.1.6. DIAGNÓSTICO (FODA).....	15
2.1.7. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.1.8. MAPA ESTRATÉGICO	17
2.1.9. PLAN TÁCTICO O PLAN DE ACCIÓN	17
2.1.10. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	17
2.1.11. IMPLANTACIÓN Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	18
2.2. COMUNICACIÓN.....	19
2.2.1. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	19
2.2.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	20
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.3.1. EMPRENDIMIENTO.....	21
2.3.2. CLASIFICACIÓN GENERAL DEL EMPRENDIMIENTO.....	22
2.3.3. CARACTERÍSTICAS Y PERSPECTIVAS GENERALES DEL EMPRENDIMIENTO EN COSTA RICA	22
2.3.4. PRINCIPALES OBSTÁCULOS A LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA	23

2.3.5. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES).....	24
2.3.6. REQUISITOS PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA MIPYME EN COSTA RICA.....	24
2.3.7. CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES EN COSTA RICA	25
2.3.8. EMPRESAS DE ASESORÍAS EN COMUNICACIÓN	26
2.3.9. SERVICIOS <i>OUTSOURCING</i> (TERCERIZACIÓN)	27
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1. ENTREVISTA A POTENCIALES CLIENTES DEL SERVICIO DE COMUNICACIÓN <i>OUTSOURCING</i>	29
3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
3.1.2. ENFOQUE.....	30
3.1.3. INSTRUMENTO	30
3.1.4. POBLACIÓN	30
3.1.5. SUJETOS DE INFORMACIÓN	31
3.1.6. VARIABLES E INDICADORES DE LA ENTREVISTA REALIZADA A POTENCIALES CLIENTES	31
3.2. ENTREVISTA A EMPRESAS <i>OUTSOURCING</i> EN COMUNICACIÓN	32
3.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.2.2. ENFOQUE.....	33
3.2.3. EL INSTRUMENTO.....	33
3.2.4. POBLACIÓN	34
3.2.5. SUJETOS DE INFORMACIÓN	34
3.2.6. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES	35
3.2.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	35
3.3. DIAGNÓSTICO PARA FODA EJECUTIVO.....	36
3.3.1. VARIABLES E INDICADORES (DEBILIDADES Y FORTALEZAS).....	37
3.3.2. VARIABLES E INDICADORES (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).....	38
3.3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	39
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	40
4.1. CONSULTA A POTENCIALES CLIENTES SOBRE LAS DEMANDAS ACTUALES EN SERVICIOS DE COMUNICACIÓN.....	40
4.1.1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	40

4.1.2. TAMAÑO Y GIRO DE LAS EMPRESAS CONTRATANTES COMO INDICADORES PARA EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	41
4.1.3. CONTRATACIÓN Y SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS EN COMUNICACIÓN	42
4.1.4. PERFIL DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ASESORÍA <i>OUTSOURCING</i> EN COMUNICACIÓN: DEMANDAS ACTUALES.....	44
4.1.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MIPYMES DE COMUNICACIÓN	45
4.2. CONSULTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN MIPYMES <i>OUTSOURCING</i> DE COMUNICACIÓN.....	45
4.2.1. FACTORES PARA LA CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	46
4.2.2. LINEAMIENTOS PARA LA CONFORMACIÓN DE UN PLAN DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL	50

CAPÍTULO 5: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

PARA DM IMAGEN Y COMUNICACIÓN	54
5.1. PERFIL DE EMPRESA: DM IMAGEN Y COMUNICACIÓN	55
5.1.1. SERVICIOS QUE BRINDA.....	55
5.2. PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: MARCO ESTRATÉGICO.....	56
5.2.1. LA MISIÓN	57
5.2.2. LA VISIÓN.....	58
5.2.3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL (VALORES)	59
5.3. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) AL MARCO ESTRATÉGICO.	60
5.4. DIAGNÓSTICO: FODA.....	61
5.4.1. FODA: DIAGNÓSTICO INTERNO	62
5.4.2. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	62
5.4.3. CÁLCULO DE PESO DE CADA FACTOR CLAVE DE ÉXITO	64
5.4.4. CONCLUSIONES AL DIAGNÓSTICO INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	68
5.4.5. FODA: DIAGNÓSTICO EXTERNO.	69
5.4.6. CONCLUSIONES AL FODA: OPORTUNIDADES	74
5.4.7. CONCLUSIONES AL FODA: AMENAZAS	76
5.5. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	77
5.5.1. MENÚ ESTRATÉGICO DESDE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).....	77
5.5.2. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	78
5.6. PLAN TÁCTICO.....	80

5.7. IMPLANTACIÓN	82
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS.....	86
ANEXO N.º 1. CENSO A MIPYMES DE ASESORÍA DE COMUNICACIÓN	89
ANEXO N.º 2. CONSULTA A REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS POTENCIALES CLIENTES	92
ANEXO N.º 3. ENCUESTA FODA: DIAGNÓSTICO EXTERNO	96
ANEXO N.º 4. ENCUESTA FODA: DIAGNÓSTICO EXTERNO	97
ANEXO N.º 5. CUADRO RESUMEN DE LAS RESPUESTAS SOBRE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES SEGÚN CONSULTA A EXPERTOS	98

TABLA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Aspectos técnicos de entrevista en profundidad a potenciales clientes.....	30
Cuadro N° 2. Detalle de sujetos entrevistados como potenciales clientes para empresas de comunicación.....	31
Cuadro N° 3. Aspectos técnicos de la consulta a los representantes de las empresas	34
Cuadro N° 4. Aspectos técnicos de la consulta a clientes actuales sobre el desempeño de la gestión empresarial para determinar fortalezas y debilidades	36
Cuadro No. 5. Aspectos técnicos de la consulta a expertos en comunicación sobre factores externos que influyen en el desempeño de la gestión empresarial, para determinar amenazas y oportunidades.....	37
Cuadro N.º 6. Preguntas para la revisión de la misión empresarial.....	58
Cuadro N.º 7. Preguntas para la revisión de la misión empresarial.....	59
Cuadro N.º 8. Aplicación del CMI al marco estratégico.....	61
Cuadro N.º 9. Resumen del análisis de potenciales clientes sobre las demandas actuales en servicios de comunicación, según los factores de éxito para una agencia de comunicación de servicio <i>outsourcing</i>	62
Cuadro N.º 10. Puntaje obtenido sobre la importancia de los factores claves para el éxito (valor relativo) ...	64
Cuadro N.º 11. Valoración del Desempeño en los factores claves de éxito de la empresa DM Imagen y Comunicación, según censo a clientes.....	66
Cuadro N.º 12. Fortalezas y debilidades según el desempeño de DM Imagen y Comunicación, en orden de importancia, según los clientes	68
Cuadro N.º 13. Oportunidades señaladas por expertos en el campo de los asesoramientos en comunicación <i>outsourcing</i> , según su nivel de impacto y peso relativo.	70
Cuadro N.º 14 . Amenazas señaladas por expertos en el campo de los asesoramientos en Comunicación <i>outsourcing</i> , según su nivel de impacto y peso relativo.....	71
Cuadro N.º 15. Niveles de acción para medir las oportunidades y amenazas.....	72
Cuadro N.º 16 Evaluación de la empresa DM Imagen y Comunicación según los niveles de acción sobre las oportunidades, (diagnóstico externo).....	73
Cuadro N.º 17. Evaluación de la empresa DM Imagen y Comunicación según los niveles de acción sobre las amenazas (Diagnóstico externo)	75
Cuadro N.º 18. Preguntas para el planteamiento estratégico	77
Cuadro N.º 19. Vinculación de los FCE a las perspectivas del CMI.....	78
Cuadro N.º 20. Variables sobre las que se elaboran los FCE según el CMI	79
Cuadro N.º 21. Asignación de objetivos estratégicos a cada una de las variables	80
Cuadro N.º 22. Planes de acción asignados a los objetivos estratégico, según las variables.....	81

TABLA DE FIGURA Y GRÁFICOS

Figura N.º 1. Estructura del modelo de dirección estratégica	9
Gráfico N.º 1. Cantidad de empresas de comunicación según años de permanencia en el mercado	46
Gráfico N.º 2. Cantidad de empresas de comunicación según la figura jurídica bajo la que operan.....	47
Gráfico N.º 3. Cantidad de empresas de comunicación según el cumplimiento de las obligaciones	48
Gráfico N.º 4. Distribución de las empresas de comunicación según el número de empleados	49
Gráfico N.º 5. Distribución de la formación profesional en las empresas.....	50
Gráfico N.º 6. Importancia que le brindan las empresas a la formación empresarial.....	51
Gráfico N.º 7. Cantidad de empresas que cuentan con misión y visión empresarial	52
Gráfico N.º 8. Cantidad de empresas que cuentan con objetivos empresariales definidos y públicos, según la forma como los establecieron	52
Gráfico N.º 9. Ponderación factores claves para el éxito, según opinión de los clientes	65
Gráfico N.º 10. Radar de desempeño de la empresa DM Imagen y Comunicación según censo a clientes sobre los factores claves éxito.	67
Gráfico N.º 11. Ponderación de las oportunidades con base en los aportes de los expertos.....	71

RESUMEN

La aplicación de la dirección estratégica en las diferentes empresas se convierte en una herramienta fundamental para la conformación de los objetivos y metas que estas se propongan alcanzar para el crecimiento de su negocio.

Las empresas que brindan servicios *outsourcing* en comunicación no escapan a esa realidad, por lo que se hace necesario comprobar su aplicación para idear una estrategia que reúna esos planteamientos

El siguiente trabajo presenta una propuesta de Dirección Estratégica para mipymes *outsourcing* en comunicación, que toma como ejemplo la empresa DM Imagen y Comunicación, basada en diferentes investigaciones con los agentes involucrados en ella: mipymes *outsourcing* en comunicación, clientes, posibles clientes y expertos en el tema.

La propuesta consiste en la aplicación de una metodología a seguir por aquellos emprendimientos en asesoramientos en comunicación que deseen encauzar su empresa hacia un modelo comprobado y eficaz que hará la diferenciación de su negocio en el mercado meta.

ABSTRACT

The application of strategic management in different companies becomes an essential tool for shaping the objectives and goals intend to reach for the growth of the business. The companies that provide outsourcing services in communication do not escape this reality, so it is necessary to check the application to establish a strategy to meet these approaches.

This work presents a proposal of Strategic Management for micro, small and medium enterprises MSMEs outsourcings in communication, taking as an example the company DM Image and Communication from various studies with the agents involved in it: MSMEs communication outsourcing, customers, potential customers and experts in the subject.

The proposal was outlined as a guide to follow for those enterprises in communication consultancies wishing to address their business to a proven and effective model that will make the difference for their business in the target market.

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Según el más reciente *Informe Estado Nacional de las mipymes* (2012), elaborado por el Observatorio de mipymes y liderado por la Universidad Estatal a Distancia, en Costa Rica el 98% de las empresas que conforman el parque empresarial son consideradas micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), y de estas el 48,1% están en el sector servicios, categoría en la que se desenvuelven las agencias de comunicación.

Por otro lado, el decimoséptimo *Informe del Estado de la Nación* (2010), muestra que solamente el 4,8% de quienes se consideran emprendedores con negocios establecidos, logran sobrevivir en el mercado.

Ambos estudios señalan que hay una gran cantidad de factores internos y externos que afectan o impiden el crecimiento de estos proyectos empresariales, entre ellos, la falta de financiamiento y carencia de políticas públicas, por citar los principales.

El gran desafío que tienen estas empresas es lograr sortear de alguna forma estas dificultades para alcanzar el posicionamiento en medio de la competencia.

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, (Muñiz, 2010, "La dirección estratégica, párr. 1).

Con base en el planteamiento del autor, la dirección estratégica se convierte entonces en una opción para dar la claridad y señalar un rumbo definido que oriente el desarrollo de estas pequeñas empresas hacia una consolidación sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, se proponen las siguientes interrogantes como problemas de investigación: ¿Cuentan las pequeñas y medianas empresas de comunicación en Costa Rica con una estrategia de dirección empresarial que le faciliten el dinamismo, la participación y la diferenciación en forma proactiva, no solo al tomar la iniciativa de las acciones, sino también, al asumir responsabilidad de los resultados?, y ¿cómo elaborar la

dirección estratégica para una mipyme de comunicación, específicamente el caso de DM Imagen y Comunicación?

Por ello, las autoras de este proyecto de graduación se han planteado conocer, en primera instancia, si mipymes *outsourcing* (tercerización por su referencia del idioma inglés) en comunicación poseen un plan de dirección estratégica y la importancia que le otorgan, así como medir la posible demanda de este tipo de servicios entre potenciales clientes. El propósito final es desarrollar una propuesta de dirección estratégica para la empresa DM Imagen y Comunicación, la cual sirva como insumo para aquellas otras que deseen iniciar un proyecto de emprendimiento similar.

1.1. Definición del tema

La dirección estratégica en mipymes *outsourcing* en comunicación como propuesta para la empresa DM Imagen y Comunicación.

1.2. Justificación del tema

La búsqueda de soluciones a los problemas cotidianos ocupa la mayor parte del tiempo de los directivos de las pymes (pequeñas y medianas empresas), pero esto no debe impedirles el dedicar esfuerzos suplementarios para tratar de formarse en las técnicas de gestión empresarial, buscando en todo momento estar al día en avances y conocimiento, (Maqueda, 1992, p. 10).

Por esto se considera importante que los nuevos empresarios conozcan la necesidad de guiar el rumbo de sus empresas en torno a una dirección estratégica, donde se contemplen los factores que su negocio requiere para consolidarse como emprendimiento establecido en el área de las agencias de asesoramiento *outsourcing* en comunicación. El objetivo final debería ser lograr mantener una posición de ventaja sostenida sobre la competencia en el escenario actual.

Al respecto Caballero y Freijeiro, (2005) señalan:

El éxito de las pymes exige, en el momento actual, de una buena estrategia, adecuadamente implementada. Aunque una imagen estereotipada conduciría a pensar que estas empresas de carácter más reducido pueden sobrevivir basadas en un ejercicio práctico de carácter personal o familiar, sobre las bases de la rutina,

lo cierto es que, en un escenario de fuerte competencia e internacionalización, la dirección estratégica puede convertirse en un requisito sine qua non para la pyme, (p. 2).

1.3. Antecedentes al problema

DM Imagen y Comunicación es una agencia de asesorías en comunicación y relación con prensa, creada para ofrecer servicios a organizaciones públicas y privadas en la modalidad de consultoría externa u *outsourcing*.

Fundada en el año 2007 con el propósito de constituirse en una empresa líder en el mercado y una alternativa laboral independiente para sus creadoras¹, al conformarse bajo el concepto de micro, pequeña y mediana empresa (mipyme). Sin embargo, la carencia de una adecuada dirección estratégica no le ha permitido crecer en el ámbito en el que se desarrolla.

Sus fundadoras y propietarias son profesionales en el área de la Comunicación, específicamente en Periodismo, con reciente formación en Administración Empresarial, conscientes de la urgencia de contar con una dirección estratégica de negocios para operar y sobrevivir en un mercado altamente competitivo.

1.4. Delimitación del problema

Considerando que la presente investigación se realizó como trabajo final de graduación de la Maestría de Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia, los alcances y delimitaciones que se plantean son los siguientes:

Alcances

Este trabajo de investigación pretende verificar la existencia de la dirección estratégica en empresas mipymes que brindan servicios de comunicación en la modalidad *outsourcing*, para implementar una metodología de dirección estratégica

¹Las autoras, responsables de este trabajo de investigación son las propietarias, fundadoras de la empresa DM Imagen y Comunicación

determinada en la empresa DM Imagen y Comunicación, que sirva de modelo a emprendimientos similares.

Delimitaciones

El presente trabajo tiene como propósito final diseñar una propuesta de dirección estratégica para la microempresa DM Imagen y Comunicación, a partir de la teoría existente sobre Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes, propuesta por la Dra. Lizette Brenes Bonilla (2008) y los resultados obtenidos en la investigación sobre la aplicación de la dirección estratégica en mipymes de comunicación *outsourcing*, así como la entrevista en profundidad a potenciales clientes en relación a las demandas que puedan tener sobre este tipo de servicios.

La propuesta se delimita al planteamiento de las estrategias, dejando a criterio de la empresa DM Imagen y Comunicación la implantación, comunicación y revisión de los resultados.

1.5. Objetivo general

Analizar la aplicación de la dirección estratégica en mipymes de comunicación *outsourcing* en Costa Rica, para apoyar el esfuerzo emprendedor de la empresa DM Imagen y Comunicación.

1.6. Objetivos específicos

1. Determinar, entre potenciales clientes, las demandas actuales en servicios de comunicación, que pueden ser prestados por mipymes de comunicación *outsourcing*.
2. Verificar la aplicación de la dirección estratégica en mipymes de comunicación *outsourcing* en Costa Rica.
3. Proponer un plan de dirección estratégica para la empresa DM Imagen y Comunicación.

2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el siguiente marco teórico se abordan varias teorías en relación con la dirección estratégica y la comunicación. De igual forma se traza un marco conceptual en el que se desarrollan temas tales como las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y el emprendimiento, así como sus características y realidad en Costa Rica. También se hace referencia a las empresas de comunicación y se define el concepto servicio de consultoría *outsourcing* o tercerización, aspectos de interés para este trabajo.

2.1. Dirección estratégica

El uso del término estrategia en aspectos empresariales toma relevancia a partir de la década de 1980, aunque está presente desde tiempos ancestrales en el ámbito militar, señala Muñiz, en el libro *Mercadeo estratégico para el siglo XXI*. Según explica el autor, el origen del término viene del griego *stratego* que significa «general» y fueron estrategias militares chinas, con Sun Tzu (*El arte de la guerra*) como principal propulsor, los que marcan las bases sobre las que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual, (2010, “La dirección estratégica,” párr.7-9).

Al ingresar en el siglo XXI las organizaciones se ven enfrentadas con esta clase de conceptos, dada la necesidad imperiosa de sobrevivir y permanecer en el ambiente en que se desarrollan. La estrategia, desde el punto de vista de la administración empresarial, se convierte, entonces, en una herramienta fundamental que debe ser dirigida y ejecutada efectivamente, en procura de alcanzar objetivos determinados.

Muñiz, (2010, “La dirección estratégica,” párr.1), define la dirección estratégica “como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa”.

Mientras que David, (2003, p.5) la define “como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa formular sus objetivos”.

Ambos autores coinciden en que son tres etapas las que debe cruzar la empresa, institución o entidad que ingrese en un proceso de dirección estratégica:

1. La formulación de la estrategia mediante objetivos estratégicos.
2. La planificación e implementación de la estrategia.
3. La evaluación de esa estrategia, así como controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Este último autor agrega que a menudo se utiliza el término dirección estratégica como sinónimo de planeación estratégica; sin embargo, el primero es visto más como la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el segundo término hace referencia únicamente la formulación de la estrategia, (p.5).

Por su parte Brenes, en *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes* (2008, p. 31), plantea la dirección estratégica como una actividad integral y participativa, que requiere procesos continuos, dirigidos y orientados al razonamiento, la toma de decisiones y la implementación de acciones que lleven a alcanzar los objetivos de la organización.

La dirección estratégica es un estilo que implica dirigir y orientar los procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción dentro de toda la organización, siendo un modelo que facilite la sistematización. Puede ser considerada como una aplicación de la administración estratégica, por lo que su objetivo es idéntico: convertirse en un medio para relacionar la organización, competitivamente y en forma sostenible con su ambiente, (p.33).

Esta autora, citando a Thomson (1998), señala cinco tareas básicas de la dirección estratégica:

1. Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado
3. Elaborar una estrategia que logre el objetivo planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz. (p.32)

Siguiendo los pasos citados anteriormente, y haciendo uso del esquema de Dirección estratégica para organizaciones inteligentes, formulado por Brenes, es, en

esencia, los parámetros por seguir en este trabajo de investigación, con el propósito de apoyar el proyecto emprendedor de la empresa DM Imagen y Comunicación, cuyo producto final es la formulación de la estrategia empresarial.

2.1.1. Lineamientos para la dirección estratégica

Brenes, (2008) propone una estructura de modelo que garantiza un sistema integral, que operativiza en forma dinámica y flexible un plan estratégico y le permite a la empresa estar en constante actualización.

El objetivo es proveer a las organizaciones de una metodología facilitadora para el logro de una posición de ventaja, en forma sostenible, (Brenes, 2008, p.59)

El modelo de Dirección estratégica para organizaciones inteligentes contempla toda una experiencia vanguardista, dirigida y funcional. Es una opción mejorada, evolucionada, donde no solo se contemplan los aspectos básicos de los modelos que la precedieron, sino que incorpora nuevos ingredientes que la hacen más eficiente, entre ellos, el uso del diagnóstico como medida objetiva de autoevaluación, al igual que los factores clave del éxito, como referentes para alcanzar los objetivos de la organización.

Según la autora, el modelo comprende componentes vivos, no decisiones tomadas ni estáticas, sino más bien metodologías que convierten la información en conocimiento para la toma de decisiones, (Brenes, 2008, p.58).

Por las razones antes exteriorizadas, las autoras de esta investigación deciden utilizar la metodología planteada por Brenes y desarrollar una propuesta de dirección estratégica para la empresa DM Imagen y Comunicación, a partir de este modelo. La intención es que sirva de parámetro ejemplarizante para otras organizaciones mipymes dedicadas al asesoramiento de la comunicación.

La propuesta pretende que al imitar la metodología, las empresas interesadas en hacer uso de la dirección estratégica se vean motivadas a avanzar y crecer mientras alcanzan los objetivos y metas planteadas, por medio de procesos dinámicos y renovables que involucren y requieran la participación activa de todos los miembros de la organización.

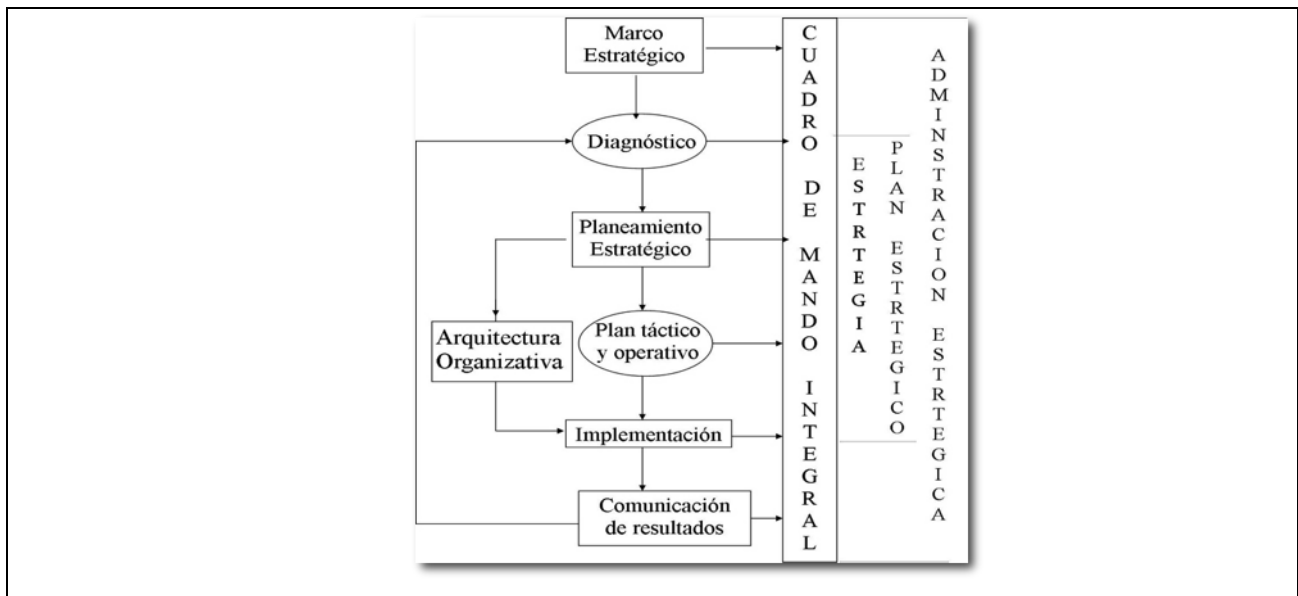
A continuación se procederá al planteamiento de los aspectos claves que involucran la dirección estratégica. Se trata de ciertos lineamientos indispensables de seguir a partir de la estructura del modelo.

Es importante aclarar que si bien el modelo de Brenes constituye la base para la propuesta de dirección estratégica para la empresa DM Imagen y Comunicación, de igual forma se apela al uso de otros autores que apoyan y dan más sustento a los conceptos que a continuación se plantean.

2.1.2. Estructura del modelo de dirección estratégica

En el siguiente esquema se pueden apreciar los distintos componentes y su interrelación, en el modelo de dirección estratégica. Esta estructura demuestra la conexión que debe existir durante todo el proceso de la administración estratégica, dónde cada parte del conjunto afecta a las demás, a la vez que depende de cada una de ellas.

Figura N° 1. Estructura del modelo de dirección estratégica



Fuente: Dirección estratégica para organización inteligentes, (Brenes, 2008, p. 59).

En los siguientes apartados se procederá a explicar y definir cada uno de los aspectos que componen la estructura.

2.1.3. Marco estratégico

Según lo define Brenes, (2008, p.64), el marco estratégico es el que determina los límites dentro de los cuales se han de desarrollar las actividades de la empresa y es el marco que sirve de guía para la toma de decisiones.

Con el marco estratégico se plantea el “norte” que la empresa ha de seguir al considerar decisiones básicas, tales como cuál es el negocio al que la empresa se va a dedicar, qué es lo que se va a producir, cómo y para quién. Es en el marco estratégico dónde quedan contemplados los objetivos por alcanzar y la meta a la que se quiere llegar; todo ello, en función de consolidar como empresa.

Para contar con un acertado marco estratégico se debe tener en cuenta el planteamiento de la misión, visión y valores que regirán a la organización.

a) Misión

Según David, (2003, p. 59), en el libro *Conceptos de administración estratégica*, la misión de una empresa debe responder a la pregunta básica: ¿Cuál es nuestro negocio?; es decir, es la que define la actividad a la que se dedica la empresa y cuál es su propósito de existir.

Con él coincide Muñiz, (2010) en el libro electrónico *Marketing en el siglo XXI*, al declarar:

La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica, (“La dirección estratégica”, párr. 11).

La misión de una empresa debe tener la capacidad de mover a las personas, sean estas los propietarios, inversionistas, empleados, clientes o proveedores, a ser parte activa en el propósito general de la empresa u organización. Tiene que lograr definir los principales campos de competencia de la compañía, motivar, hacer énfasis en las

políticas esenciales de empresa y tener capacidad de ofrecer una dirección clara para al menos los próximos 10 o 20 años.

Brenes, (2008, p. 65), explica que la misión debe ser un enunciado claro, que describa los valores y las prioridades de una organización para el presente y para el futuro. Agrega que debe ser amplia pero no difusa.

Las funciones de la misión son:

- Definir el área de actividad.
- Declarar la ponderación de los grupos de interés.
- Determinar los mercados a los que aspira.
- Establecer, en forma general, cómo se hacen las cosas y ser operavizable.

Dentro de sus objetivos, se traza que:

- Debe orientar a la toma de decisiones.
- Debe diferenciar la organización de otras.
- Debe motivar la participación y la integración.
- Debe hacer resaltar los valores y la ética por la que se rige.

b) Visión

Mientras que la misión responde a la pregunta de ¿Cuál es nuestro negocio? la visión debe responder a otra pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?, señala David, (2003, p. 60).

Al definir la visión de una empresa, es necesario hacer uso de la creatividad y tener una perspectiva visionaria, que faculte colocar a la empresa en una posición futura. Se debe contemplar con la esperanza o el sueño por perseguir. “Es ir al futuro y ver en que se convirtió la empresa y los grupos de interés cuando pasó el tiempo y si se actuó de acuerdo con la misión”, (Brenes, 2008,p. 67).

La visión debe definir metas excepcionales alrededor de las cuales las compañías deben organizar y orientar sus recursos. Debe, además, servir como fuente de inspiración

a la fuerza laboral en la búsqueda de objetivos comunes. La visión expresa lo que la compañía desea ser en el futuro, sin importar cuán imposible pudiese ser en el presente.

De acuerdo con Brenes, (2008, p. 68), entre las funciones que debe cumplir la visión, están:

- Definir una posición futura ideal.
- Fomentar el compromiso.
- Compartir las aspiraciones de los líderes de la organización.
- Alinear los esfuerzos y motivar a los participantes.

Adicionalmente, sus objetivos deben ir enfocados en:

- Mantener la organización enrumada y positiva.
- Integrar a las que personas que comparten la visión.

La formulación de una visión de empresa debe ser el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo resultado de la experiencia y la recolección de la información.

Brenes, (2008) agrega que “una buena declaración de misión y visión prepara a las organizaciones para el futuro, sin embargo, a pesar de que es importante que sean duraderas, pueden recibir modificaciones si es necesario. Al redactarlas, es necesario que sean lo suficientemente amplias y, a la vez, lo suficientemente claras, pues las mejores declaraciones de misión y visión utilizan terminología simple y concisa pero altamente motivadora”, (p. 68).

La autora concluye que tanto la misión como la visión no deben ser elaboradas solamente para decorar las paredes de la entidad, sino que deben de colgar en el corazón y en la mente de quienes laboran en la organización, con la intención de involucrarlos de manera que siempre se sientan parte de ella.

c) Filosofía empresarial y marco de valores

Toda empresa con dirección estratégica debe tener un marco de valores o una filosofía que rijan sus acciones, con el propósito de que sus grupos de interés tengan una idea de cuáles son las normas éticas y morales por las que se dirigen.

Muñiz (2010) lo explica en los siguientes términos:

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc. (cap. 2, sec.3, párr. 12).

2.1.4. Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito (FCE) son los que ayudan a planear las actividades y recursos de una organización, orientando las prioridades. Son parámetros que se determinan a partir de objetivos globales e indicadores que evalúan el funcionamiento de la organización dentro de un contexto dado.

Brenes, (2008, p. 81), los define como “las características que impone el entorno a la organización, como condiciones indispensables que debe tener para ser exitosa”.

Según la ponderación que se les dé a estos factores, se deben traducir en ventajas competitivas para la organización, con el propósito de darle a la empresa una posición mucho más favorecedora ante la competencia, al ofrecer variables que las otras no brindan. Estas ventajas son fundamentales para permitir que el proyecto empresarial alcance los objetivos propuestos dentro de un planteamiento estratégico.

Explica Brenes, (2008, p.81) que, para determinar las fortalezas y debilidades de una organización, en un proceso de diagnóstico interno se utilizan los factores claves de éxito como referentes. Serán fortalezas los que tengan un buen desempeño y serán debilidades los que muestren desempeños deficientes.

2.1.5. Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)

El Cuadro de mando integral (CMI) es la herramienta creada por *Robert Kaplan* y *David Norton*. Consiste en desarrollar un método para medir las actividades de una compañía en términos de su misión, visión y estrategia. Lo que hace es traducirlas en un

amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de comprobación y gestión estratégica, (Norton y Kaplan, 2009, p.18).

Brenes, (2008, p.158), señala que el CMI debe vincularse con cada uno de los procesos del modelo de dirección estratégica. Por su naturaleza, es indispensable que se revise paso a paso sus aplicaciones prácticas.

El análisis, utilizando el CMI, se realiza desde cuatro perspectivas:

a) Perspectiva financiera

El análisis desde una perspectiva financiera contempla “el cómo deberíamos aparecer antes nuestros accionistas para tener éxito financiero o cómo se deben aplicar responsablemente los recursos para cumplir con la misión de la organización”, (Brenes, 2008, p.103).

b) Perspectiva del cliente

Responde a cómo deberíamos aparecer ante los clientes o grupos de interés para que logre la visión. Responde a la pregunta ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra posición de valor al servirlos? Señala Niven, (2003, p. 38), que estas perspectivas incluyen medidas regularmente usadas en las empresas hoy día, tales como servicio al cliente, satisfacción del cliente, cuotas de mercado, adquisición de clientes, entre otras.

c) Perspectiva interna

Responde a qué procesos internos debemos ser excelentes para cumplir con la estrategia. Se trata de todos aquellos que son claves y en los que hay que destacar para agregar valor al servicio que recibe el cliente y finalmente los accionistas, (Niven, 2003, p. 39).

d) Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Se refiere a cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para cumplir con la misión y la visión, (Brenes, 2008, p. 103).

Involucra capacitación de los empleados, su satisfacción, flujos de información y comunicación interna, entre otros.

2.1.6. Diagnóstico (FODA)

El FODA consiste en un autodiagnóstico de la organización. Esa evaluación abarca cuatro áreas, siendo las fortalezas y debilidades producto del análisis interno y las oportunidades y amenazas el resultado del estudio de las condiciones externas a la organización. La información que se recopile de este proceso es la que ayudará a los tomadores de decisiones a enrumbar la empresa hacia la posición estratégica deseada.

a) Fortalezas

Se representan con la letra F en el término FODA. Consiste en todas aquellas características positivas propias del objeto de estudio; es decir, las características internas; esto en, Brenes, (2008, p. 76), “conjunto de habilidades o recursos con que cuenta la organización (persona o entidad) o podría desarrollar para alcanzar y mantener la posición deseada en forma sostenible”.

b) Debilidades

Es lo opuesto a las fortalezas; es decir, todas aquellas características negativas. Se representan con la letra D. En criterio de Brenes (2008, p. 76), es el “conjunto de habilidades o recursos con los que la organización no cuenta, pero que son importantes para alcanzar y mantener la posición deseada en forma sostenible”.

Al diagnosticar las fortalezas y las debilidades se toma como referencia de consulta todos aquellos agentes participantes en la organización, siendo estos dueños, accionistas, colaboradores, clientes y demás grupos de interés.

Los resultados que deriven del análisis con componente de debilidad pueden pasar a convertirse en fortalezas y de forma viceversa, según la realidad de cada empresa. Son, también, estos resultados de donde surgen los factores claves para el éxito (FCE) que, posteriormente, guiarán el plan estratégico de la organización.

a) Oportunidades

Se consideran oportunidades el conjunto de opciones externas que el objeto de estudio puede aprovechar. Se indican con la letra O. Muñiz (2010, cap. 2, sec. 8) señala que es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o bien

representar una posibilidad para mejorar su rentabilidad o aumentar la cifra de sus negocios.

b) Amenazas

Son representadas por la letra A. Contrario a las oportunidades, las amenazas son todo aquel conjunto de opciones que atentan contra el bienestar, la supervivencia o el logro de las metas del objeto de estudio, (Brenes, 2008, p.75). Mientras que Muñiz (2010, cap. 2, sec. 7) lo define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos esta, o los recursos que se requieren para su implantación, o incluso reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

2.1.7. Planteamiento estratégico

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y basados en el rumbo que se fijó en el marco estratégico, es que surge el panorama para el desarrollo del planteamiento estratégico.

Este consiste en las distintas opciones de estrategias establecidas mediante la relación con los objetivos, para luego ser descompuestos en tácticas y planes de acción, (Brenes, 2008, p. 91). Esto hace referencia a todas aquellas actividades que se ejecutan en razón de los objetivos y que, por consiguiente, llevan a su cumplimiento.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deben orientar en la consecución de resultados medibles, alcanzables y que puedan establecerse en el tiempo. David, citado por Brenes, (2008, p. 94), señala que, entre otras características, los objetivos deben cumplir con ser comprensibles, desafiantes, jerarquizados y congruentes.

- a) **Mesurables:** que la comparación de los avances con lo esperado sea clara.
- b) **Alcanzables:** para que no provoquen frustraciones y mala utilización de los recursos. Establecidos en un lapso de tiempo para que el control de su logro sea factible.

- c) **Comprensibles:** los malos entendidos podrían provocar que se dirijan erróneamente las acciones.
- d) **Desafiantes:** para que motiven e impulsen.
- e) **Congruentes:** se refiere a la relación entre estos y el marco estratégico y el diagnóstico, así como la lógica asignación de los recursos, (Brenes, 2008, p. 94).

Los objetivos se establecen en relación con las áreas estratégicas, las competencias críticas y las necesidades de mejoramiento que surgen del proceso de diagnóstico.

2.1.8. Mapa estratégico

De acuerdo con Norton y Kaplan, (2001) citados por Brenes, (2008, p. 103): “El mapa estratégico es una arquitectura genética que sirve para describir una estrategia. La relación de causa y efecto de este diseño constituye la hipótesis de la estrategia”.

El mapa se dibuja una vez que se han definido los factores claves de éxito (FCE) y a partir de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral se estudia la relación causa-efecto de esos factores.

2.1.9. Plan táctico o plan de acción

Consiste en las acciones o movimientos de corto alcance necesarios para el logro de los objetivos. “Los planes de acción serán monitoreados, por lo que deben ser flexibles, claros, y apoyados en los objetivos. Los planes de acción son también conocidos como Planes Operativos o Plan de Operaciones”, (Brenes, 2008, p. 117).

Este plan debe contemplar el periodo en que se va a ejecutar y los recursos que se le van a designar, así como los responsables de ejecutar cada acción.

2.1.10. Estructura organizativa

Es importante en este punto hacer mención de la participación de la estructura organizativa de la empresa y de su papel en la ejecución de la estrategia planteada, ya que es a través de esta estructura que se podrá en ejecución el plan de acción.

La estructura organizativa con la que cuenta la empresa debe tener los requerimientos necesarios para poder llevar a cabo lo planeado; de lo contrario habría que hacer ajustes para poder acoplar el plan de acción a la realidad de la organización.

Brenes, (2008), lo explica de la siguiente forma:

Un error de grandes dimensiones será pretender implantar las estrategias sin un cuidadoso estudio de la organización existente (...). Muchas veces, una estrategia brillante se encuentra con un obstáculo funcional que le impide operar y los tomadores de decisiones, en ocasiones, no otorgan a este paso la atención debida. El acople entre ambos es crítico para la implantación exitosa, (p. 108).

Es importante resaltar que es en la estructura organizativa donde se asignan los roles por jugar de cada uno de los miembros de la organización. De quién dependa cada acción, constituye la descomposición de las estrategias en tácticas a partir de las perspectivas del cuadro de mando integral.

2.1.11. Implantación y comunicación de resultados

Al llegar a este punto, se da por hecho que el plan de acción ha sido puesto en marcha y, por lo tanto, empieza a generar resultados que posteriormente deben ser comunicados por medio de los diferentes flujos de información que posee la empresa.

Es en este paso en que se da la medición de la relación causa/efecto de las variables y sus respectivas acciones estratégicas. De igual forma, se establece la frecuencia de medición de los resultados de los planes de acción.

Los resultados obtenidos de la ejecución de la estrategia han sido tradicionalmente el insumo principal para la toma de decisiones posterior para el avance de la organización.

Estos resultados que se generan como respuesta a las estrategias puede que provoquen cambios en la cultura de la organización y en su tradicional funcionamiento. Son precisamente esos cambios los que llevarán a la entidad a esa posición anhelada según se planteó en la misión y la visión.

El seguimiento es también muy importante ya que es en esta fase donde se determinará la necesidad de realizar ajustes y dar una orientación quizá más realista a la estrategia planteada.

Hacer mención de este último apartado es indispensable desde el punto de vista de conocer todos los elementos que involucran el desarrollo del modelo de dirección estratégica de principio a fin; sin embargo, es importante mencionar que para fines del presente trabajo de investigación, a la empresa DM Imagen y Comunicación se le desarrollara una propuesta de dirección estratégica que no incluye ni la aplicación ni el seguimiento de resultados. Esto quedará a discreción de la organización si desea ponerlo en marcha en el momento en que lo considera oportuno.

2.2. Comunicación

El trabajo de dirección estratégica que aquí se presenta se dirige a una empresa dedicada a las labores de la comunicación; de ahí la necesidad imperiosa de plantear algunos aspectos básicos en referencia a los elementos claves para lograr un efectivo proceso comunicativo.

2.2.1. Elementos de la comunicación

Es importante definir los elementos que componen el proceso de la comunicación, entendido este como los pasos por seguir entre un emisor y un receptor y que dan por resultado la transferencia y la comprensión de un significado, (Robbins, 2004, p. 285).

- **Fuente:** Es el emisor, donde se inicia el proceso. Puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito de comunicación. Es importante que el emisor conozca a su receptor para dirigir adecuadamente su mensaje a las características de quien lo recibe.
- **Decodificación:** Es el segundo paso del proceso. Consiste en que una vez que se tenga la idea de lo que se desea transmitir, se debe traducir en palabras orales, escritas, gestuales o en algún símbolo que sea claro y entendible para el receptor.
- **Mensaje:** Es el producto material concreto de la codificación del origen. Cuando hablamos del mensaje, sería el discurso; cuando escribimos, sería el texto; cuando hacemos gestos, son los movimientos de los brazos y del rostro.

- **Medio o canal:** Es el medio por el que viaja el mensaje. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal.
- **Receptor:** Es aquel al que se le dirige el mensaje, pero para recibirlo, los signos que contienen deben adquirir una forma que el receptor comprenda.
- **Retroalimentación:** Es el último eslabón en el proceso de la comunicación. Se trata de la comprobación de cuán exitosa ha sido la transmisión del mensaje, de acuerdo con lo que se pretendió inicialmente. Es aquí donde se determina si el mensaje fue comprendido.

2.2.2. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández, (1991), como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos, (p. 245).

La comunicación es un elemento que se encuentra inserta naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su campo de trabajo, servicio o función. Según Ana Victoria Quesada (2011, párr. 1), en la revista *Acontecer* explica que por comunicación organizacional se comprende todos los mensajes que se intercambian entre sus integrantes, así como entre la organización, su medio y sus diferentes públicos.

La comunicación organizacional se divide en dos tipos; la comunicación externa, dirigida a todos los públicos fuera de la institución, como estudiantes, instituciones públicas y privadas, autoridades gubernamentales, proveedores, medios de comunicación, entre muchos otros. Engloba todos los mensajes emitidos y la información encaminada a mantener o mejorar las relaciones con sus públicos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus servicios y productos. (Quesada, 2011, párr. 3).

La comunicación interna, se refiere a las actividades dirigidas al personal de la institución para crear y mantener buenas relaciones con sus miembros y entre ellos

mismos, a fin de propiciar su integración, mantenerlos informados y motivarlos a contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la organización, en procura de que fluya equitativamente en dirección descendente, ascendente, horizontal y diagonal, (Quesada, 2011, párr. 4).

2.3. Marco conceptual

A continuación se definen los conceptos empresariales que comprenden las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), así como la legislación y el contexto nacional, el cual da una idea de la situación actual de estas organizaciones, enfocados principalmente a las que se dedican a ofrecer servicios de comunicación a nivel externo (*outsourcing*).

Los datos utilizados surgen del primer diagnóstico de mipymes que data del año 2008, informe elaborado por el Observatorio de las mipymes –a cargo de cuatro universidades estatales– y ejecutado por la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y su Vicerrectoría de Investigación. Este informe fue recientemente actualizado por el Estado Nacional de mipymes 2012, como segundo proceso investigativo que se realiza en Costa Rica sobre el tema, sin que se haya encontrado mucha variante entre uno y otro.

No obstante, antes abordaremos el tema del emprendimiento en Costa Rica, desde la perspectiva del Decimoséptimo *Informe del Estado de la Nación*, (2010), cuyo informe final fue emitido en agosto del 2011.

2.3.1. Emprendimiento

En el *Informe Política Nacional de Emprendimiento*, “Costa Rica Emprende”, Administración Chinchilla Miranda, 2010-2014, se define como emprendimiento a la actividad o grupo de actividades que emergen de la detección de oportunidades e identificación de necesidades y que se traducen en beneficios económicos y sociales. Es el fenómeno económico o social que emerge en el desarrollo de la actividad emprendedora.

Juan C. Leiva, (2007), define como espíritu emprendedor la conducta de una persona que visualiza oportunidades, organiza recursos para aprovecharlas y obtiene resultados de ello de diversa índole: económica, social, cooperativa, política, entre otros.

2.3.2. Clasificación general del emprendimiento

El Decimosétimo *Informe del Estado de la Nación* (2011), basado en la metodología de proyecto *Global Entrepreneurship Monitor*, (GEM por sus siglas en Inglés), divide los emprendimientos según el ciclo de vida en el que se encuentren, entendiendo que el emprendimiento es un proceso en el tiempo, más allá que solo actitudes y aspiraciones emprendedoras. De esta manera, la clasificación de los emprendimientos según los diferentes momentos o estados son los siguientes:

- **Emprendedor naciente:** a partir del momento en que se comprometen recursos para iniciar un negocio del cual tiene la expectativa de ser dueño.
- **Dueño de un nuevo negocio:** cuando se es dueño, se ha dirigido un negocio y se han pagado salarios por más de tres meses pero por no más de 42 meses (3,5 años).
- **Emprendedor establecido:** Cuando es dueño y dirige un negocio establecido que ha estado en operación por más de 42 meses (3,5 años).

2.3.3. Características y perspectivas generales del emprendimiento en Costa Rica

A continuación se enumeran una serie de características generales del emprendimiento en Costa Rica, según el Decimosétimo *Informe del Estado de la Nación* (2011):

- **Sexo:** Hombres y mujeres emprenden por igual en etapas iniciales; más hombres que mujeres alcanzan la posición de emprendimientos establecidos.
- **Edad Promedio:** Emprendedores nacientes 35,7 años; emprendedores establecidos 41,3.
- **Escolaridad:** Más de la mitad de los emprendedores poseen estudios secundarios y superiores.
- **Motivación:** Un 64% manifiesta que ser emprendedor es una buena opción de carrera; un 57% de emprendedores en etapas iniciales se encuentra motivada por la oportunidad.

- **Sector Económico:** El 68% de emprendedores nacientes está en el sector servicios.
- **Dedicación:** Solo el 15% de emprendedores nacientes y el 22% de los establecidos se declara auto empleados.
- **Creación de empleo:** el 83% de los nacientes y el 65% de los establecidos aspiran a contratar de 1 a 5 trabajadores.
- **Tecnología:** El 86% de los nuevos emprendedores y el 73% de los establecidos no utilizan tecnología nueva (la que tienen es de una antigüedad superior a los 5 años).
- **Innovación:** El 16,4% de los emprendedores nacientes y el 7,5% de los establecidos manifestaron que sus productos eran nuevos para los clientes.
- **Crisis económicas:** 60,6% de emprendedores iniciales y el 80,5% de los establecidos consideran iniciar un negocio más difícil que un año atrás.

2.3.4. Principales obstáculos a la actividad emprendedora

El apoyo financiero y la falta de financiamiento para iniciar un proyecto empresarial constituye el principal obstáculo para el emprendimiento en Costa Rica, seguido, en segundo lugar, el contexto político, social e institucional, según el decimoséptimo *Informe Estado de la Nación* (2011).

En la consulta a expertos, realizada por GEM y citado en el informe (2011), se determina que el 72,32% de los emprendimientos se topan con la dificultad del apoyo financiero y de un sistema bancario nacional que no responde a sus necesidades, entre otras razones, porque existen muchos requisitos para acceder a préstamos y exigen respaldo de crédito mediante garantías reales, no existe el capital de riesgo o capital semilla, entre otros argumentos. Predomina todavía una orientación al financiamiento más tradicional, enfocado más a la consolidación de las mipymes.

Los trámites burocráticos, la lentitud para resolver demandas por parte de las instituciones del Estado, la escasa información y redacción de sistemas de apoyo, así como la falta de una legislación apropiada, son algunos de los aspectos que se ven

representados en el 65,7% de las opciones que consideran estos elementos como segundo obstáculo para el emprendimiento.

En la tercera posición, con un 34,2% de las opiniones, se coloca la carencia de una política de gubernamental que apoye el emprendimiento.

2.3.5. Micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes)

Según el Reglamento a la Ley N^o. 8262, denominada Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, (MEIC, 2006), se entiende por mipyme lo siguiente:

La unidad productiva de carácter permanente (al menos un año de permanencia en el mercado) que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios, excluyendo aquellas actividades económicas de subsistencia, (p. 2).

De igual forma, este mismo documento entiende el término subsistencia como aquella que proporciona flujos de alimento y dinero para satisfacer las necesidades básicas en forma exclusiva.

2.3.6. Requisitos para la conformación de una mipyme en Costa Rica

Las mipymes en Costa Rica están regidas por la Ley N^o. 8262 de Fortalecimiento de las pymes, que data del año 2002. Según lo establece en el artículo 4 de su reglamento (2006), para recibir los beneficios que la condición de MIPYME ofrece, la empresa debe, además de calificar en algunas de las categorías de micro, pequeña o mediana empresa, cumplir con al menos dos de los siguientes requisitos.

- El pago de cargas sociales, entendiéndose esto como el pago de las obligaciones que recauda la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).
- El cumplimiento de obligaciones tributarias.
- El cumplimiento de obligaciones laborales. (MEIC, 2002, p. 4)

La legislación considera como empresa formal aquella que además cuenta con ingresos permanentes, tanto humanos como físicos y genera ingresos más allá de la subsistencia. Por consiguiente, la ley considera como empresa informal aquella que no cumple con al menos dos de las obligaciones antes descritas.

Lo anterior no tiene en cuenta una empresa que paga salarios y que no está registrada como patrono ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS); pero sí aparece como empresa con patente comercial ante la municipalidad correspondiente. Este tipo de empresa podría estar utilizando la modalidad de seguro voluntario de la CCSS. A este tipo de empresa se le puede considerar como “semiformal” o en proceso de formalización. Por otra parte, se considera como empresa informal la que no aparece en los registros públicos, (Observatorio mipymes, 2008, p. 15).

Para la clasificación de las empresas en micro, pequeña y mediana de los sectores de comercio y servicios, el MEIC estableció una fórmula que contempla variables como: puntaje de empresa, empleados, activos y ventas.

Luego de aplicada la fórmula, el MEIC considera microempresa a aquella que emplea de una a cinco personas. Pequeña empresa es la que emplea de 6 a 30 personas y la empresa mediana es la que emplea de 31 a 100 personas.

En Costa Rica esta fórmula se nutre de los datos aportados por la CCSS, institución que hace la clasificación según esta variable y de acuerdo con la actividad realizada, (Observatorio mipymes, 2008, p. 17).

2.3.7. Características de las mipymes en Costa Rica

Con base en el segundo diagnóstico sobre la realidad de las mipymes realizado por el Observatorio de mipymes de la Universidad Estatal a Distancia, el 98% de las empresas que operan en Costa Rica entran en esta categoría. Para el año 2011, Costa Rica contaba con 59.675 empresas formales, de las cuales un 60% se clasifican como microempresas (menos de 5 empleados), siendo la actividad de servicios la de mayor participación, con un 48% del total, (Diagnóstico mipymes, 2012, p. 2).

Otras características mencionadas en el Informe del Observatorio (2012) son:

- La cuarta parte de los empleados por las mipymes tienen estudios universitarios; y si se refiere a las empresas dedicadas al sector servicios, quienes entran en esta categoría son la tercera parte.
- Solo el 9% de las empresas tienen menos de 3 años de creación, situación que evidencia un parque productivo con cierta madurez.
- Demográficamente, el emprendedor costarricense es un hombre (83%), ubicado mayoritariamente en el rango de edad de entre 25 a 34 años (39,6%).
- Un 17% de las empresas son propiedad de mujeres, porcentaje que alcanza el 21% en las microempresas y el 19% en la actividad de servicios. No obstante, cabe resaltar que el 59% de las propietarias de empresas cuentan con nivel de educación universitaria.
- Casi una de cada cuatro de estas empresas (23,9%) participa directa o indirectamente en el esfuerzo exportador costarricense, (Observatorio mipymes, 2012, pp. 2-6).

Es interesante citar también los resultados que da el Observatorio en relación con el financiamiento y el origen de las fuentes de inversión para las mipymes: “La mayoría de las mipymes (75%) utiliza como principal fuente sus propios ingresos. En el caso particular de las microempresas, este porcentaje aumenta al 77%”, (Observatorio mipymes, 2012, p. 6).

2.3.8. Empresas de asesorías en comunicación

García (2003, p. 71), en el libro *Altavoces de la Actualidad: Radiografía de los Gabinetes de Comunicación*, define las asesorías en comunicación como “una empresa privada que con los recursos técnico y humanos adecuados tiene como principal función profesional, prestar servicios a terceros en materia de comunicación”.

Puntualiza, además, que estas asesorías nacen en algunos casos del reciclaje de las antiguas agencias de relaciones públicas y en otros de la iniciativa de profesionales en comunicación. En esta mediará la negociación y adaptación con el cliente.

En cuanto a los servicios que ofrecen, García, (2003, p. 72), menciona que los hay de dos tipos: las actividades puntuales como congresos, ferias, o para atender un proceso electoral y los servicios de comunicación que se mantienen con el cliente de forma continua con el propósito de conseguir una buena política ante sus grupos de interés.

2.3.9. Servicios *outsourcing* (tercerización)

Para Emilio Del Peso Navarro, (2003, p. 5) “*outsourcing* consiste en transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una organización”.

Este autor, citando a Brian Heywood, (en Del Peso, 2003, p. 6), define el término *outsourcing* como “la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado”.

El *outsourcing* supera la subcontratación, pues, a diferencia de esta, se pone en manos de un tercero un proceso o parte de una actividad empresarial y, además, se comparte con él los riesgos del éxito y del fracaso del propio negocio.

José Ramón Forneas, (2008, p. 15), señala los siguientes, como algunos de los matices que hacen que una subcontratación sea considerada un *outsourcing*:

- Es un servicio.
- Se contrata por un tiempo relativamente largo, generalmente más de uno año.
- No existe una entrega o resultado único y concreto de la actividad por contratar.
- El contrato tiene un grado de autonomía significativa.
- Existen responsabilidades y riesgos indirectos asociados.
- Hay asociados parámetros de calidad medibles objetivamente.
- Las condiciones de variación del servicio son pactadas en el momento de la primera contratación.

Echar mano de los servicios *outsourcing* tiene sus ventajas para la empresa que contrata. Forneas, (2008, p. 19), enlista una serie de razones por las cuales inclinarse a este tipo de servicios:

- Reducción del costo del servicio subcontratado.
- Concentración en las actividades principales de la empresa.
- Mejora en la calidad del servicio.
- Acceso a personal adecuadamente calificado.
- Simplificación de los procesos de negocio.
- Reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa cliente.

3. CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

El capítulo tercero que a continuación se desarrolla comprende el planteamiento del marco metodológico que sigue la investigación. Aquí se explica el tipo de investigación, el enfoque, los sujetos y las variables que se tienen en cuenta para la recolección de los datos cuantitativos, información necesaria para la elaboración de la propuesta de dirección estratégica.

El enfoque del presente estudio es una investigación de tipo mixto, pues presenta elementos de investigaciones de tipo cualitativo y de tipo cuantitativo y toma un rumbo no experimental, dado que el planteamiento no se define por medio de hipótesis, sino que trabaja con base en los objetivos planteados y mediante un estudio de caso: el de la empresa DM Imagen y Comunicación. Para la parte cualitativa y descriptiva de la investigación se realizaron las entrevistas en profundidad a potenciales clientes. Los elementos cuantitativos se expresan en la censo realizados a empresas mipymes dedicadas a brindar los servicios de asesoramiento *outsourcing* en comunicación organizacional.

Se realizó también un diagnóstico a la empresa DM Imagen y Comunicación con respecto a aquellos factores claves de éxito que determinan sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que el negocio está expuesto.

Todos estos procesos investigativos se detallan a continuación:

3.1. Entrevista a potenciales clientes del servicio de comunicación *outsourcing*

Para conocer entre potenciales clientes las demandas en comunicación que requieren actualmente las empresas, así como la viabilidad de este negocio, se plantearon estas características para la siguiente investigación:

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación que se realiza para verificar la aplicación de la dirección estratégica entre las empresas mipymes de comunicación que prestan el servicio de manera *outsourcing* es descriptiva pues utiliza la observación, los estudios correlacionados y de desarrollo, (Barrantes, 2008, p. 64).

3.1.2. Enfoque

Para el caso de la investigación que respalda el objetivo número uno, se hace bajo el enfoque cualitativo mediante entrevistas en profundidad que utilizan la metodología interpretativa.

3.1.3. Instrumento

La entrevista en profundidad se realizó por medio de un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y mixtas que se aplicó entre el lunes 18 y viernes 29 de marzo de 2013 a potenciales clientes, con el fin de conocer las demandas actuales en comunicación, mediante un cuestionario estructurado.

Gómez (2008, p. 53) señala, entre las funciones básicas del cuestionario es ayudar al entrevistador en la tarea de motivar al informante para que comunique la información requerida.

Según Taylor y Bogdan, citados por Barrantes, (2008, p. 208), la entrevista en profundidad es “una especie de conversación entre iguales, y no un intercambio formal de preguntas y respuestas, en donde el investigador es el principal instrumento de la investigación y no un protocolo o formulario de entrevista”.

El siguiente es un resumen del instrumento utilizado en la entrevista:

Cuadro N^o. 1. Aspectos técnicos de entrevista en profundidad a potenciales clientes

Objetivo del estudio	Conocer entre potenciales clientes, las demandas actuales en servicios comunicación que pueden ser prestados por mipymes de comunicación <i>outsourcing</i> .
Dirigido a	Gerentes generales, financieros, administrativos, entre otros.
Técnica	Entrevistas con el uso de un cuestionario estructurado.
Población	5 empresas asociadas a la Cámara de Comercio de Costa Rica que pueden ser potenciales clientes de las empresas <i>outsourcing</i> en comunicación.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de entrevista a potenciales clientes. Abril, 2013.

3.1.4. Población

Según Barrantes, (2008, p. 135), la población se define como el conjunto de elementos que tienen características en común. En el caso de la consulta a expertos, se

cuenta con una población de cinco empresas, escogidas a conveniencia, las cuales fueron seleccionadas por su afiliación a una cámara empresarial, en este caso la Cámara de Comercio de Costa Rica, la cual garantiza la formalidad y consolidación del negocio consultado, y con ello recibir criterios objetivos de parte de los entrevistados. Estas empresas se tuvieron en consideración para conocer su opinión sobre las demandas actuales en los servicios de comunicación.

3.1.5. Sujetos de información

Para las entrevistas en profundidad se contemplan los gerentes, dueños y presidentes de empresas que pueden ser posibles clientes para empresas *outsourcing* en comunicación, los cuales se detalla a continuación.

Cuadro N°. 2. Detalle de sujetos entrevistados como potenciales clientes para empresas de comunicación

Nombre de la persona entrevistada	Nombre de la empresa	Cargo en la empresa	Actividad principal de la empresa	Cantidad de trabajadores	Fecha y hora de la entrevista
Yolanda Fernández Ochoa	Walmart México y Centroamérica	Gerente de Asuntos Corporativos	Comercio al por menor	Más de 100	Jueves 21 de marzo de 2013, 6:00 p.m.
Marco Vásquez Boza	Distribuidora Punto Rojo	Gerente General	Comercialización de productos de consumo masivo	Más de 100	Sábado 23 de marzo de 2013, 7:13 a.m.
Cinthia Ramírez	Rice 'n' Smile	Vicepresidenta	Producción y venta de arroz con leche de sabores	De 6 a 30	Domingo 24 de marzo de marzo, 7:38 p.m.
Roxana Sossa Ortiz	Tripp Cargo Logistics	Presidenta	Manejo de carga internacional	De 6 a 30	Martes 26 de marzo de 2013, 1:41 p.m.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de entrevistas a potenciales clientes para empresas de comunicación *outsourcing*. Abril, 2013.

3.1.6. Variables e indicadores de la entrevista realizada a potenciales clientes

Para la investigación se efectuó una entrevista mediante un cuestionario estructurado que contempló variables e indicadores cualitativos para analizar los siguientes aspectos estimados en el objetivo específico: “Conocer entre potenciales clientes, las demandas actuales en servicios comunicación que pueden ser prestados por mipymes de comunicación *outsourcing*”.

Ello comprendió las siguientes variables:

- **Preguntas generales:** Esto, con el fin de caracterizar a la empresa y la persona entrevistada (véase ítems del 1 al 6 en anexo 2).
- **Comunicación organizacional:** Conocer el nivel de importancia que le brindan las empresas a la comunicación organizacional para el correcto funcionamiento y el crecimiento de las empresas. De igual forma, en esta variable se trata de identificar si el tamaño y el giro del negocio influye en el manejo de la comunicación organizacional, (véase ítems del 7 al 9 de anexo 2).
- **Presencia de un departamento o funcionario encargado en la comunicación organizacional:** Con esta variable se identifica la forma de trabajar de la empresa y las áreas que requiere la organización, (véase ítem 10 y 11 de anexo 2).
- **Subcontratación de servicios en comunicación:** Se trata de determinar si las empresas consultadas requieren los servicios externos en comunicación, (véase ítems del 12 al 14 de anexo 2).
- **Perfil de una empresa dedicada a la asesoría *outsourcing* en comunicación:** Con esta variable se trata de identificar los requerimientos que las empresas actuales demandan de los servicios de comunicación, (véase ítem 15 de anexo 2).
- **Variables que afectan la decisión de terciarizar un servicio:** Se determina cuáles son los factores que influyen de manera positiva o negativa en las decisiones de contratar este servicio de manera externa, (véase ítem 16 de anexo 2).
- **Ventajas y desventajas de las mipymes:** Se conoce cuál es la opinión que tienen las empresas en cuanto a las mipymes de comunicación y su posición con respecto a las grandes. Con ello se determina si este tipo de organizaciones tienen oportunidad en el mercado, (véase ítem 17 de anexo 2).

3.2. Entrevista a empresas *outsourcing* en comunicación

Con el fin de verificar si las empresas mipymes en comunicación aplican la dirección estratégica, se plantea la investigación con las siguientes características:

3.2.1. Tipo de investigación

La investigación que se realiza para verificar la aplicación de la dirección estratégica entre las empresas mipymes de comunicación que prestan el servicio de manera *outsourcing* es descriptiva pues, según Rodrigo Barrantes, (2007, p. 64), utiliza la observación, los estudios correlacionados y de desarrollo.

3.2.2. Enfoque

Para la realización de la investigación que se fundamenta en el objetivo específico número dos se hace bajo el enfoque cuantitativo, pues se sirve de la estadística para el análisis de los datos (Barrantes, 2007, p. 64).

3.2.3. El instrumento

Miguel Gómez, (2008, p. 53), afirma que una de las funciones básicas del cuestionario es obtener, por medio de la formulación de preguntas adecuadas, las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación.

El instrumento que se utiliza para la recolección de los datos es un cuestionario auto-administrado, con preguntas cerradas, abiertas y mixtas, enviado vía correo electrónico, entre el 26 de setiembre y el 7 de octubre del 2011, el cual se adjunta en el anexo 1.

A continuación se presenta un recuadro con un resumen de las características de la consulta a los representantes de las empresas:

Cuadro N°. 3. Aspectos técnicos de la consulta a los representantes de las empresas

Objetivo de la consulta	Verificar la aplicación de la dirección estratégica en mipymes de comunicación <i>outsourcing</i> en Costa Rica.
Dirigido a	Gerentes generales, financieros, administrativos, entre otros.
Metodología	Aplicación de un cuestionario estructurado.
Censo	Consulta a las 30 empresas de comunicación inscritas en el Colegio de Periodistas.
Respuesta	14 empresas.

Fuente: Elaboración propia, con base en datos obtenidos de la consulta a representantes de empresas. Setiembre-octubre 2011.

Con este cuestionario se verifica en micro y pequeñas empresas de comunicación y relaciones públicas los métodos de dirección estratégica que emplean, así como si carecen de ella. De igual forma se consulta sobre los factores que implica la conformación de una mipyme, entre otros datos.

3.2.4. Población

La población objeto de estudio que se utiliza para este análisis está compuesta por micro, pequeñas y medianas empresas de comunicación, que brindan sus servicios en la Gran Área Metropolitana y que se encuentran registradas en la base de datos del Colegio de Periodistas de Costa Rica. Se identificaron 30 empresas de comunicación que cumplen con los criterios previamente mencionados, las cuales constituyen la población total de nuestro estudio.

Se envió el cuestionario a las 30 empresas; sin embargo solo se obtuvo respuesta de 14 de ellas.

3.2.5. Sujetos de información

Para este estudio se toman como sujetos de información los dueños, gerentes o presidentes de las empresas mipymes en comunicación que prestan sus servicios *outsourcing* en comunicación con más de cinco años de establecidas en el mercado.

3.2.6. Descripción de las variables e indicadores

Se utilizan variables e indicadores tanto cualitativos como cuantitativos. Se realiza censo, de forma confidencial, mediante cuestionario para analizar los siguientes aspectos basados en los objetivos específicos de la investigación.

Para el objetivo “verificar la aplicación de la dirección estratégica en mipymes de comunicación *outsourcing* en Costa Rica” se contemplaron las siguientes variables:

- **Permanencia en el mercado:** con el propósito de conocer la cantidad de años que tienen las empresas de operar, (véase ítem 1, anexo 1).
- **Constitución legal:** para conocer si los servicios se ofrecen bajo la figura física o jurídica, (véase ítem 2, anexo 1).
- **Cantidad de colaboradores dentro de la empresa:** para clasificarlos como micros, pequeños o medianos, (véase ítems 3 y 4 de anexo 1).
- **Formalidad o informalidad bajo el que trabajan las empresas:** Esta variable fue consultada para conocer el cumplimiento de los requisitos legales como: pago de cargas sociales, pago de seguro de riesgos laborales y cumplimiento de obligaciones tributarias, (véase ítem 5 de anexo 1).
- **Tenencia de misión, visión y objetivos empresariales:** En esta variable se quiere medir si las empresas poseen estos elementos de la dirección estratégica y la forma en que se definió dentro de la empresa, (véase ítem del 9 al 12, anexo 1).
- **Presencia y carencia de dirección estratégica:** Además de comprobar si la aplican, se quiere conocer la importancia que los dueños y gerentes de las empresas le brindan a la dirección estratégica, (véase ítems del 13 al 15 de anexo 1).

3.2.7. Análisis e interpretación de datos

El análisis e interpretación de los datos está dado por medio de una presentación textual, tipo resumen, en la cual se pretende destacar los principales resultados del estudio realizado.

Según Barrantes, (2008, p. 171), esta forma de presentación es la más apropiada cuando se quiere presentar un monto limitado de información en una forma simple y atractiva, situación que se persigue en este trabajo. De igual forma, se incluyen gráficos que apoyan el análisis de la información.

3.3. Diagnóstico para FODA ejecutivo

Según Brenes, (2008, p. 77) la utilización del FODA ejecutivo se ha convertido en una necesidad para vincular efectivamente el diagnóstico con el planteamiento estratégico.

Por este motivo se procede a investigar cuáles son aquellas fortalezas y debilidades que presenta la empresa DM Imagen y Comunicación, así como aquellas oportunidades y amenazas, necesarias para determinar una dirección estratégica, lo cual la base de este proyecto de investigación. A continuación se presentan dos cuadros con la información resumen del diagnóstico realizado:

Cuadro N°. 4. Aspectos técnicos de la consulta a clientes actuales sobre el desempeño de la gestión empresarial para determinar fortalezas y debilidades

Objetivo de la consulta	Conocer entre los clientes actuales el grado de importancia que les otorgan a diversos aspectos de la gestión, así como su desempeño para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa DM Imagen y Comunicación.
Dirigido a	Gerentes generales, financieros, administrativos, entre otros, de las empresas que son clientes de DM Imagen y Comunicación.
Metodología	Censo con el uso de un cuestionario estructurado.
Tamaño del Censo	Se consultaron tres empresas que representan los clientes actuales y aquellos a los que se les brindó los servicios de forma constante por al menos un año.
Sujetos	Alonso Elizondo: Director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Costa Rica.
	Karol Fallas: Directora financiera de la Cámara de Comercio de Costa Rica.
	Milena Hidalgo: Asistente administrativa Grupo Teletec.
	José Quesada: Presidente de la Comisión para la Prevención del Lavado de Dinero y Activos (CIPLAD).

Fuente: Elaboración propia, con base datos obtenidos de la consulta a clientes actuales. Abril, 2013.

Cuadro No. 5. Aspectos técnicos de la consulta a expertos en comunicación sobre factores externos que influyen en el desempeño de la gestión empresarial, para determinar amenazas y oportunidades

Objetivo de la consulta	Conocer, entre expertos en comunicación, las oportunidades y las amenazas a las que se enfrentan las mipymes <i>outsourcing</i> en comunicación para determinar el desempeño empresarial de la empresa DM Imagen y Comunicación.
Dirigido a	Dueños, gerentes generales, presidentes y propietarias de empresas exitosas de comunicación, expertas en el tema de asesorías <i>outsourcing</i> .
Metodología	Entrevista mediante cuestionario.
Selección de la muestra	Muestreo no probabilístico por conveniencia.
Tamaño de la muestra	Se entrevistaron 5 expertos.
Sujetos	Betsy Rojas: Directora y dueña de IMACORP.
	Carol Uriza: Presidenta y dueña de Imagen y Comunicación Creativa.
	José Rodolfo Ibarra: Presidente del Colegio de Periodistas y Profesionales en Comunicación.
	Marilyn Bastita: Presidenta de Batista Comunicaciones.
	Diana Valverde y Maricela Murillo: Propietarias de DM Imagen y Comunicación.

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la consulta a expertos en comunicación. Abril, 2013.

3.3.1. Variables e indicadores (debilidades y fortalezas)

Para este diagnóstico se llevó a cabo un censo con los clientes actuales y aquellos a los que se les ha prestado el servicio por más de un año. Con este fin se utilizó un cuestionario que considera variables cualitativas que constan, de una primera parte que determina el nivel de importancia y la segunda, que mide el servicio brindado de la empresa DM Imagen y Comunicación. Estos se detallan a continuación:

- **Formación profesional en administración empresarial:** Conocer el grado de importancia que los clientes de que la empresa actual cuente con formación en esta área y cuál es la calificación que le brindan a DM Imagen y Comunicación, (véase ítem 1 de anexo 3).
- **Trayectoria en los medios de comunicación:** Determinar si es importante para los clientes que las personas que integran la empresa hayan tenido anteriormente experiencia en medios de comunicación, (véase ítem 2 de anexo 3).
- **Servicio personalizado:** Evaluar el servicio prestado hasta el momento y la importancia que le brindan los clientes a esta variable, (véase ítem 3 de anexo 3).

- **Buenas relaciones con medios de comunicación de comunicación:** Con esta variable se mide y evalúa la gestión actual de la empresa contratada con los medios, (véase ítem 4 de anexo 3).
- **Disponibilidad de horario:** Conocer entre los clientes la importancia de que la empresa que les brinda el servicio, tenga disposición en el momento que se requiera y cuál es la evaluación que le brindan a DM Imagen y Comunicación, (véase ítem 5 de anexo 3).
- **Variedad en los servicios:** Conocer si es importante para los clientes actuales que la empresa contratante (DM Imagen y Comunicación) ofrezca otros servicios adicionales, (véase ítem 6 de anexo 3).
- **Imagen empresarial:** Saber cuál es el concepto que tienen los clientes en cuanto a la imagen que proyecta la empresa DM Imagen y Comunicación, (véase ítem 7 de anexo 3).
- **Presencia en redes sociales:** Conocer si es importante para los clientes que la empresa que brinda actualmente el servicio de comunicación mantenga presencia en redes sociales y la calificación que le dan a la empresa actualmente, (véase ítem 8 de anexo 3).
- **Precios:** Medir si los precios son un factor importante para los clientes y conocer el nivel de satisfacción en cuanto a las tarifas establecidas, (véase ítem 9 de anexo 3).
- **Recurso humano suficiente:** Determinar si las empresas consideran importante, que la consultora cuente con el recurso humano suficiente para atender sus demandas y cuál es la calificación que le brindan a DM Imagen y Comunicación, (véase ítem 10 de anexo 3).

3.3.2. Variables e indicadores (oportunidades y amenazas)

Para determinar cuáles son las oportunidades y las amenazas que tienen las empresas *outsourcing* en comunicación, se procedió a consultar a expertos en este campo. Para ello se les realizó una entrevista por medio de un cuestionario que abarcó las siguientes variables:

- **Oportunidades:** Conocer cuáles son las oportunidades que identifican los expertos en el área de comunicación, y que actualmente cuentan las empresas que se dedican a brindar este tipo de servicios, (véase ítem 1 de anexo 4).
- **Amenazas:** Conocer cuáles son las amenazas que actualmente visualizan los expertos que podrían influir en el funcionamiento de las empresas que brindan asesorías *outsourcing* en comunicación, (Véase ítem 2 de anexo 4).

3.3.3. Análisis e interpretación de datos

Los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad serán presentados mediante una presentación textual, tipo resumen de los principales hallazgos y la interpretación de ellos que, según Barrantes, (2008, p. 171), es la forma en la que el investigador llega a alcanzar una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio y comparte esa comprensión con los demás.

4. CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo cuatro está compuesto de dos apartados en los que se subdivide el análisis de resultados. La primera parte contiene los hallazgos que surgen a partir de la consulta a empresarios, potenciales clientes de empresas de comunicación *outsourcing*, en relación a la demanda que existe sobre este tipo de servicios. Posteriormente se analiza los resultados obtenidos del censo realizado a mipymes de comunicación sobre la aplicación de la dirección estratégica dentro de sus empresas.

4.1. Consulta a potenciales clientes sobre las demandas actuales en servicios de comunicación

Con el objetivo de conocer las demandas actuales de las empresas en materia de comunicación organizacional y determinar si las asesorías *outsourcing* aún son un negocio viable en el país, se procedió a realizar una entrevista en profundidad con representantes de las empresas del sector comercial, en la cual se consideraron variables e indicadores que ayudan a demostrar que la comunicación continúa siendo prioridad para los empresarios.

Se procedió a entrevistar a los gerentes administrativos, comerciales, de asuntos corporativos y dueños de empresas pequeñas, medianas y grandes tales como: Walmart, Punto Rojo, Rice 'n' Smile, Tripp Cargo Logistics y DIPO, buscando con esto encontrar diferentes puntos de vista de acuerdo con el tamaño de su empresa, así como aquellas similitudes que nos llevan a determinar la importancia de la comunicación para todas ellas.

4.1.1. Importancia de la comunicación organizacional

Se les consultó si ¿consideran que la comunicación organizacional es importante para el correcto funcionamiento de las empresas y su crecimiento?. Al respecto, las cinco personas representantes coinciden en que esta es un elemento básico y prioritario para las organizaciones. “No es posible operar una empresa sin el trabajo en equipo, y esto se logra a través de la comunicación efectiva”, agregó Marco Vásquez, gerente general de Distribuidora Punto Rojo.

Vásquez argumentó que tanto a nivel interno como externo, es fundamental contar con una estrategia de comunicación clara y bien definida, pues es importante para una organización moderna.

Por su parte, Yolanda Fernández, gerente de Asuntos Corporativos de Walmart, señaló que la comunicación es vital para que esta pueda fluir y bajar de tal forma que todos estén alineados en un mismo sentido.

Al respecto, Cinthia Ramírez, vicepresidenta de Rice 'n' Smile considera que es mediante la comunicación que se coordinan todas las estrategias entre la organización y se logra dar una mejor capacitación y motivación al personal, al colocar reglas claras interna y externamente. Este argumento fue respaldado por Rodolfo Leitón, director comercial de DIPO S. A, quien considera que la comunicación organizacional es de suma importancia tanto interna como externamente para trabajar con los diferentes públicos meta.

El buen servicio al cliente es otro de los beneficios que se le atribuyen a la comunicación organizacional. Roxana Sosa, presidenta de Tripp Cargo Logistics, considera que con una buena comunicación, los colaboradores tienen claro los canales para dirigir las informaciones respectivas y evitar con estos errores puedan afectar al cliente final.

4.1.2. Tamaño y giro de las empresas contratantes como indicadores para el manejo de la comunicación organizacional

Un aspecto importante de conocer es si las empresas consideran que el tamaño y el giro de sus negocios pueden variar la forma de manejar la comunicación organizacional. En este sentido, los entrevistados no coinciden en sus respuestas. “Dependiendo del tamaño del negocio en que se esté, el tema de la comunicación se vuelve más complejo”, afirmó en ese sentido, Vásquez.

El gerente general de Punto Rojo cree que las empresas son organismos cambiantes y variados entre sí, donde la comunicación varía siempre entre una y otra; sin embargo, hay empresas que, por su complejidad y tamaño, tienen departamentos de comunicación y otros lo subcontratan, dependiendo de sus necesidades.

Al contrario, Fernández considera que ni el tamaño ni el giro de negocios debe variar la forma en que se maneja la comunicación organizacional, sino, más bien, esto depende más de las políticas de comunicación que se establece y de aquello que se desea transmitir.

Cinthia Ramírez coincide, en parte, con la respuesta de Fernández, pues cree que ninguno de los dos factores es importante en la medida en que la persona encargada de la comunicación pueda hacerle frente de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización.

No obstante, sí considera que el tipo de personal, los puestos y las funciones que se ejecutan puede cambiar la forma de comunicar. “No es lo mismo una comunicación de alto nivel ejecutivo que una comunicación a un operario o ayudante de cocina”, agregó Ramírez.

Al respecto Leitón cree que el tamaño de una empresa sí varía la forma de manejar la comunicación organizacional, pues considera que las grandes empresas están más expuestas a tener fallas en sus procesos de comunicación; empero, no considera que el giro de negocio intervenga en este proceso. “Es un tema de estrategia de cada empresa y de la administración, no del giro de negocio”, afirmó.

Al contrario, Sosa cree que muchas veces la comunicación es lineal en las pequeñas empresas, pues no existen muchas gerencias, por lo que el tamaño de la empresa varía la forma en que se maneja la comunicación. De igual forma considera que el giro de negocio sí influye en su manejo pues se cuenta con públicos distintos. “El servicio interno y externo a los clientes va en rumbo a su efectividad dependiendo del giro de negocio”, puntualizó.

4.1.3. Contratación y subcontratación de servicios en comunicación

A pesar de reconocer que la comunicación organizacional es fundamental para el buen funcionamiento de las empresas, no todas las organizaciones consultadas pueden adquirir, de manera externa, este servicio, pero sí todas cuentan con una persona que se dedica a las tareas de comunicación en diferentes áreas.

Por ejemplo, Tripp Cargo posee una persona encargada de la comunicación interna, externa, la publicidad, la imagen corporativa y las relaciones públicas y de igual forma subcontrata este servicio de manera externa para dar apoyo a las gestiones.

Walmart México y Centroamérica contrata en Costa Rica a una empresa externa para atender ciertos requerimientos de comunicación que considera pueden ser mejor tratados por terceros, al tener estos una visión más amplia de las necesidades y oportunidades para la empresa en materia de comunicación; además tienen personal interno que atiende otras áreas.

“Contar con una persona externa dedicada en comunicación para atender las necesidades de la empresa, permite diversificar los productos y dar una mejor capacidad de respuesta”, afirmó Yolanda Fernández, gerente de Asuntos Corporativos.

De igual forma, Distribuidora Punto Rojo posee personal a cargo y también subcontrata este servicio pues considera que es importante tener profesionales que pueden aportarle a la organización, sin necesidad de trabajar tiempo completo, las cuales tienen recursos importantes en cuanto a la relación con prensa y relaciones públicas que, según el gerente general, una persona de planta no puede manejar. “Es un tema complejo, y no siempre la empresa tiene el recurso para cubrir esa área de forma efectiva, pues se necesita experiencia”, agregó Marco Vásquez.

El costo puede ser uno de los factores determinantes en el momento de decidir si subcontratar un servicio externo de comunicación o no; eso depende del tamaño de la organización.

Rodolfo Leitón cree que es más beneficioso para la empresa contratar a un tercero en comunicación por una tarifa fija mensual, que le garantice el servicio cuando este lo disponga.

Por ejemplo, para Yolanda Fernández de Walmart, contratar a una empresa de manera *outsourcing* significa abaratar los costos; sin embargo, para Rice ‘n’ Smile , empresa ubicada dentro de la categoría pequeña, representa un costo importante; por tal motivo, la empresa asigna internamente a una persona que se encarga de atender las necesidades de comunicación; sin embargo, su vicepresidenta, Cinthia Ramírez, no

descarta en un futuro subcontratar este servicio cuando la empresa por su tamaño lo amerite.

Contratar una empresa de comunicación de manera externa por servicios profesionales, es una ventaja también para Punto Rojo, pues, según Marco Vásquez, una de las principales variables consideradas en el momento de decidir si contratar parcial o totalmente algún servicio de comunicación, es contar con alguien que brinde varios servicios a la vez, por una tarifa fija mensual, sin necesidad de tenerla en planilla.

En cuanto a la decisión si contratar parcial o totalmente el servicio, Fernández es más reservada y afirma que no es conveniente para la empresa contratar a una organización que atienda en su totalidad las necesidades de la organización, por el tema de la confidencialidad, pues considera que es importante que la empresa contratante siempre mantenga el control de la información.

4.1.4. Perfil de una empresa dedicada a la asesoría *outsourcing* en comunicación: Demandas actuales

En el momento de decidir si contratar o no una empresa que brinde servicios *outsourcing* en comunicación, las empresas tienen en cuenta ciertos requisitos para definir el perfil de aquella organización que se va a encargar, parcial o totalmente, de la comunicación organizacional.

Para Yolanda Fernández, la experiencia en el mercado, la capacidad para reaccionar y la disponibilidad, son tres de los factores determinantes para contratar a una empresa. Según Fernández, la asignación de una persona que pueda darle soporte a la empresa casi 24 horas al día es imprescindible. “Para nosotros la cantidad de trabajadores con los que cuente esa empresa no es importante, pero sí que se asigne a una persona que atienda nuestras necesidades”, afirmó Fernández.

Experiencia en el área de asesoramiento en comunicación y la disponibilidad son dos factores determinantes en el momento de contratar a una empresa *outsourcing* en comunicación para DIPO, pues, a criterio del director comercial, las personas contratadas tendrán la suficiente capacidad para ser una guía en el proceso de respuesta.

En esta afirmación, Vásquez coincide con Fernández, quien, además, agrega que para él la trayectoria y la experiencia en el medio para generar credibilidad es importante.

Por su parte, Cinthia Ramírez considera también importante que la persona encargada de la comunicación de su empresa debe poseer la capacidad para comunicar ideas y conceptos, tanto textual, gráfica e infográficamente; es decir, que sea creativo.

4.1.5. Ventajas y desventajas de las mipymes de comunicación

Al analizar con las empresas entrevistadas si las mipymes de comunicación tienen ciertas ventajas o desventajas en el proceso de contratación de sus empresas, más que las segundas, los entrevistados coinciden en que el servicio personalizado es uno de los factores determinantes para contratar y ese lo encuentran más fácilmente en las mipymes.

Para Marco Vásquez, la peor desventaja que puede tener cualquier empresa es la falta de experiencia y trayectoria, sea grande o pequeña; no obstante, para él, el número de trabajadores en una empresa que contrate no es importante, sino la trayectoria de su gente.

Para Yolanda Fernández, más que desventajas en el momento de contratar, las mipymes se encuentran a la delantera, pues brindan un servicio personalizado y especializado, acorde con las necesidades de la empresa, pues no poseen métodos generalizados que se imponen a sus clientes.

Cinthia Ramírez considera que las empresas pequeñas como la suya, necesita que otra similar brinde los servicios de comunicación para que, de igual forma, el trato sea más personalizado y adaptado al giro de negocio y con ello este más conforme a su presupuesto.

Más que desventajas, Leitón cree que las mipymes en comunicación tienen más ventajas debido a que hacen sentir a sus clientes muy importantes, brindando un mejor servicio y trabajando con dedicación.

4.2. Consulta sobre la aplicación de la dirección estratégica en mipymes *outsourcing* de comunicación

En el siguiente análisis se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de las variables que se consideraron importantes para este estudio de investigación, los

cuales serán la base de apoyo para la elaboración de la propuesta de dirección estratégica.

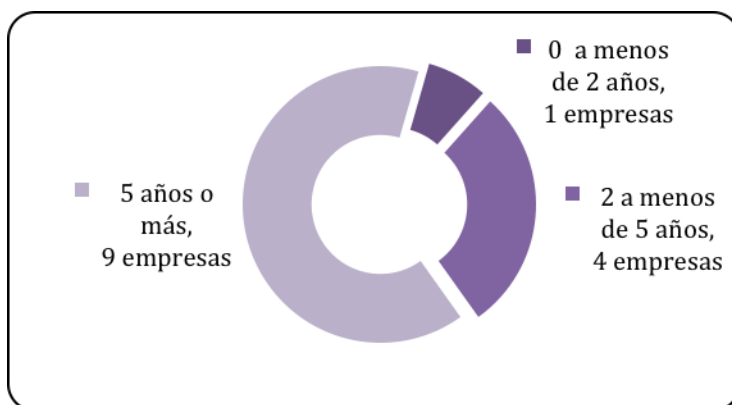
Para este efecto, se subdivide el capítulo en dos secciones. La primera parte contiene los factores para la creación de la empresa según el marco legal que rige en Costa Rica la conformación de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). La segunda parte consiste en la verificación de la aplicación de la dirección estratégica en las empresas de comunicación, así como la importancia que le otorgan.

El censo (Véase Anexo1) se aplicó por medio de un cuestionario estructurado, auto administrado, a una población de 30 mipymes de la Gran Área Metropolitana que brindan asesoramientos de comunicación en la modalidad *outsourcing* e inscritas en el Colegio de Periodistas de Costa Rica. Se obtuvo una respuesta de 14 de ellas. El Censo fue realizado entre 26 de setiembre al 7 de octubre del 2011.

4.2.1. Factores para la conformación de la empresa

En relación con el primer grupo de preguntas y específicamente con el grado de permanencia de las empresas en el mercado, se observa que nueve de estas tiene cinco años o más de haber iniciado operaciones; cuatro tienen entre dos y cinco años de operar en el mercado, y una de las empresas entrevistadas cuentan con menos de dos años de operación. Lo anterior refleja que la mayoría de las empresas de la muestra, corresponden a emprendimientos establecidos y que poseen experiencia en el mercado.

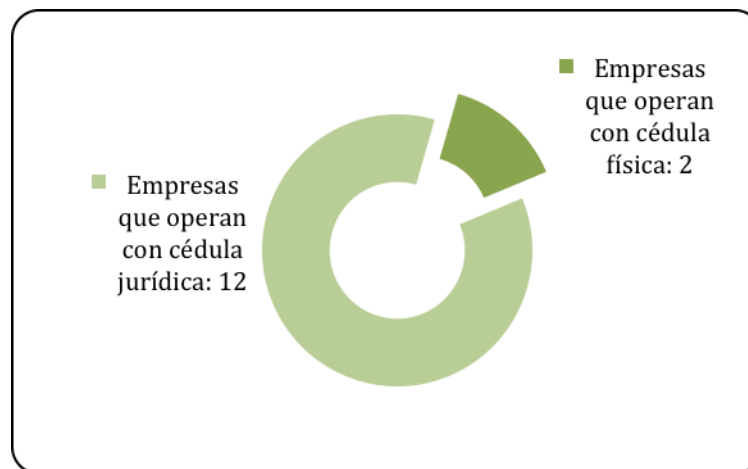
Gráfico N.º 1. Cantidad de empresas de comunicación según años de permanencia en el mercado



Fuente: Elaboración propia, con base en datos recopilados de la consulta a dueños de mipymes *outsourcing* en comunicación. Octubre, 2011.

Con respecto a la figura jurídica bajo la cual están constituidas las empresas entrevistadas, se obtuvo que 12 se encuentran registradas mediante cédulas jurídicas y solo dos mediante cédulas físicas. La relevancia de estos últimos radica en que bajo la figura física se encuentran los profesionales liberales que usualmente solo considera como empleo a terceros, un asistente, una secretaria y un mensajero, de forma tal que las empresas que operan bajo esta figura, generalmente corresponde a microempresas, caracterizadas principalmente por un profesional liberal que ofrece los servicios de asesoramiento.

Gráfico N.º 2. Cantidad de empresas de comunicación según la figura jurídica bajo la que operan

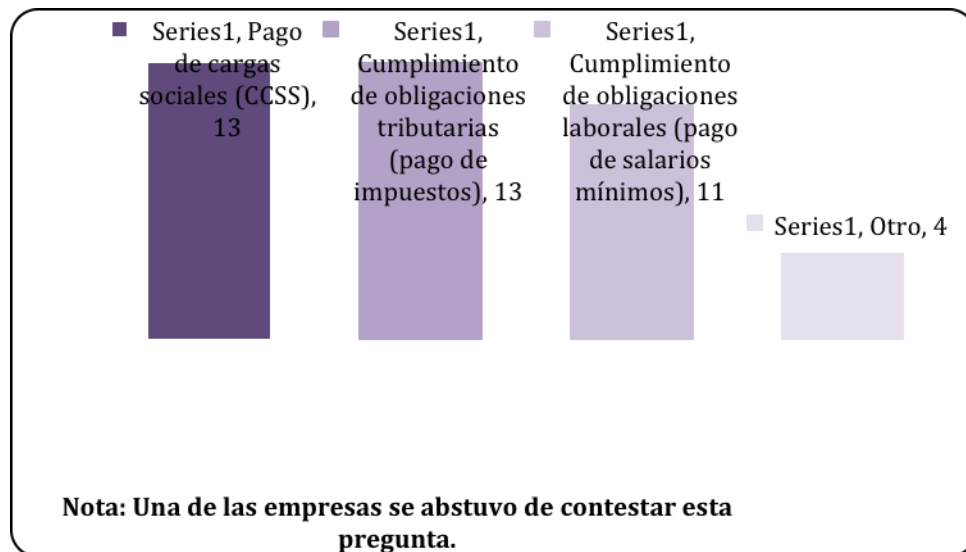


Fuente: Elaboración propia con base en datos recopilados de la consulta a dueños de mipymes *outsourcing* en comunicación. Octubre, 2011.

También se debe destacar que ninguna de las dos figuras garantiza la formalidad de las empresas en términos del cumplimiento de sus obligaciones ante el Ministerio de Hacienda, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), etc. Debido a lo anterior, y dada la importancia de esta información, se les consultó a estas sobre el grado de cumplimiento de ciertas obligaciones, como las cargas sociales de la CCSS, las obligaciones tributarias y el cumplimiento de los salarios mínimos. En los dos primeros casos, 13 empresas manifestaron cumplir con dichas obligaciones; sin embargo, resalta el hecho de que solo 11 manifestó cumplir con otras obligaciones laborales, como el pago de los salarios mínimos.

En cuanto a este último punto, estas empresas estarían reflejando un comportamiento similar al mostrado por las empresas de otros sectores y en específico las micro y pequeñas empresas (menos de 20 trabajadores). El incumplimiento de estas obligaciones y en especial del salario mínimo, se ha dado a conocer en varios estudios, como el del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica, (IICE), entre el 2001 y el 2007. Como indican Gindling y Trejos (2010), autores del estudio, cerca del 30% de los empleados del sector privado (sector protegido), ganan menos del salario mínimo específico correspondiente a su nivel de calificación, educación y ocupación; y el 19% de los asalariados privados gana menos del salario mínimo más bajo; es decir, el salario mínimo, que busca proteger a los trabajadores no calificados.

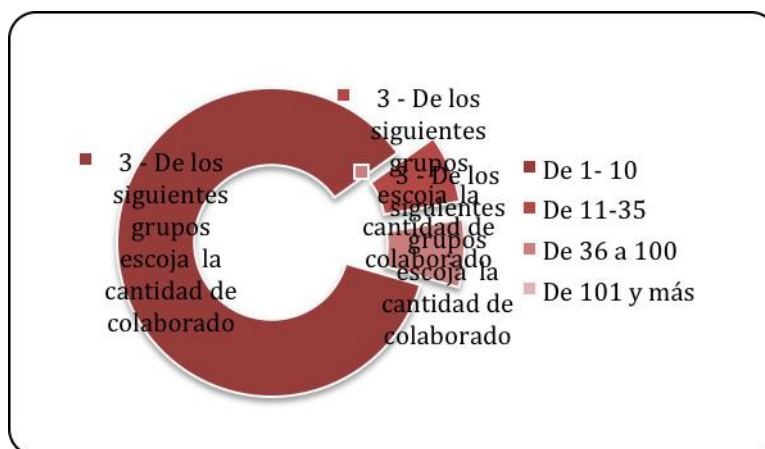
Gráfico N.º 3. Cantidad de empresas de comunicación según el cumplimiento de las obligaciones



Fuente: Elaboración propia con base en datos recopilados de la consulta a dueños de mipymes *outsourcing* en comunicación. Octubre, 2011.

Con relación con el empleo que generan estas empresas, se observa como la mayoría de estas se encuentran dentro de la categoría de micro y pequeñas empresas (menos de 30 colaboradores) y solo una de las empresas consultadas se ubica en la categoría de medianas empresas.

Gráfico N.º 4. Distribución de las empresas de comunicación según el número de empleados



Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la consulta a dueños de mipymes *outsourcing* en comunicación. Octubre, 2011.

De acuerdo con esta última categorización, las empresas que abarcan el estudio generarían entre 59 y 255 puestos de trabajo directos en total, cifra que podría ser mayor, en términos de empleo indirecto si estas subcontratan servicios.

Respecto al recurso humano presente en las empresas de comunicación, es importante destacar que 12 de las empresas censadas manifestaron contar con profesionales del campo de la comunicación. De igual manera, solo una manifestó que contaba con profesionales especialistas en el área de administración empresarial, lo cual lleva a deducir que la formación en esta área es deficiente dentro de estas empresas.

Ante la pregunta de si contaban, con profesionales de otros sectores; seis de ellas respondieron que dentro de sus organizaciones sí contaban con especialistas de diversas áreas, entre los cuales destacan: contadores, especialistas en recursos humanos, diseñadores gráficos y de web, abogados, relacionistas internacionales, idiomas, técnicos de grabación, productores y especialistas en mercadeo.

Gráfico N.º 5. Distribución de la formación profesional en las empresas



Fuente: Elaboración propia con base en datos recopilados de la consulta a dueños de mipymes *outsourcing* en comunicación. Octubre, 2011.

Por tanto, al parecer de las respuestas de los entrevistados se desprende que si bien la gran mayoría tienen especialistas en comunicación, muchas de las empresas, y en especial las de mayor tamaño, poseen especialistas en una gran variedad de campos, por lo que no hay una concentración de colaboradores en un área laboral en específico.

La demanda por especialistas de diferentes ramas dependerá del tamaño de la organización y del tipo de asesoramiento que brinden cada una de ellas, pues no todas las empresas ofrecen los mismos servicios, o bien subcontratan a terceros la realización de ciertos procesos.

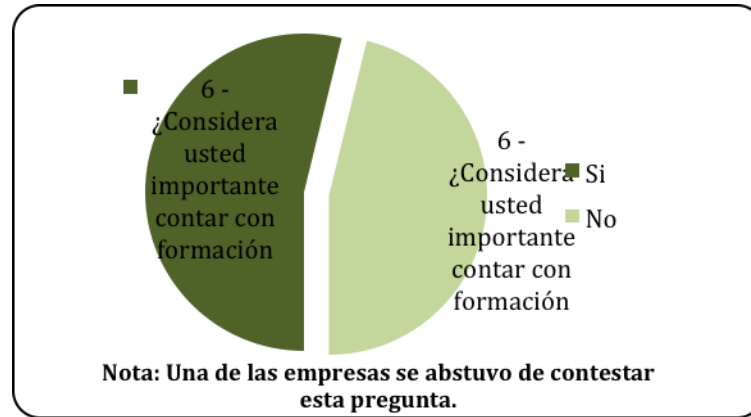
4.2.2. Lineamientos para la conformación de un plan de dirección estratégica empresarial

Con respecto al segundo bloque de preguntas y, complementariamente, a la interrogante sobre la formación profesional de los colaboradores de estas empresas, se consultó sobre la importancia de tener profesionales con formación en administración, en donde la mayoría (siete), manifestó que sí lo considera importante.

Entre las principales razones para tener este tipo de profesionales, se destacan la determinación de tarifas competitivas y atender las áreas básicas de acción de cualquier empresa, así como para brindar un mejor servicio a los clientes. También, resaltaron que

su presencia en la empresa no es indispensable para dar el servicio, pero sí para administrarlo y dar un servicio más integral.

Gráfico N.º 6. Importancia que le brindan las empresas a la formación empresarial



Fuente: Elaboración propia con base en datos recopilados de la consulta a dueños de mipymes *outsourcing* en comunicación. Octubre, 2011.

En cuanto a los que manifestaron que no es tan importante tener servicios de profesionales en administración para ofrecer los servicios de comunicación, destacaron que su ausencia en las organizaciones no ha sido una limitante para el éxito de los proyectos.

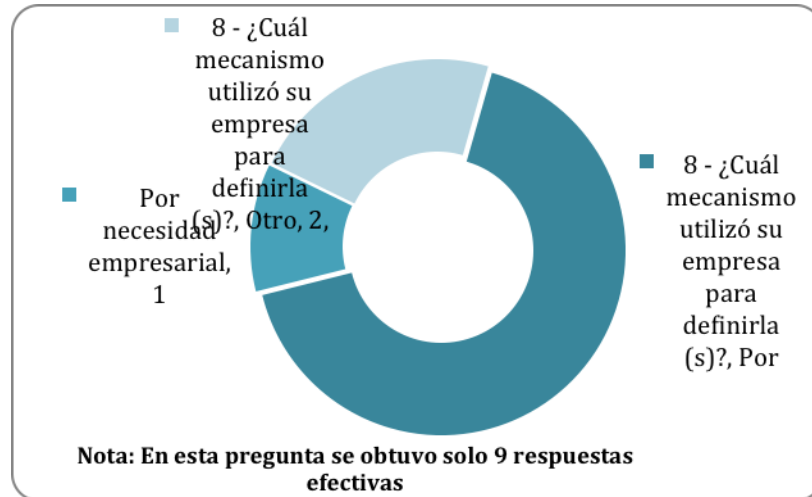
Otra de las consultas realizadas a las empresas fue si habían elaborado una misión y visión, si contaban con ambas o con ninguna. El objetivo de esto es verificar el cumplimiento de la dirección estratégica en estas organizaciones, dado que contar con misión y visión es uno de los puntos medulares en el proceso de planificación, y que además demarcan el rumbo a mediano y largo plazo, así como la forma en que se espera alcanzarlos.

En este caso solo se obtuvo respuesta de 10 empresas y solo uno de los entrevistados manifestó que su compañía no tenía misión ni visión; en todos los demás casos, expresaron que contaban con ambas.

Sin embargo, al consultar sobre la forma por la cual desarrollaron la misión y la visión, se obtuvo que seis la desarrollaron por iniciativa propia, más que por producto de un diagnóstico o por una necesidad empresarial. Esto resulta importante, como se mencionó anteriormente, por la trascendencia que estos dos componentes tienen en la

consecución de metas en el futuro y no por ser un mero formalismo con el que hay que cumplir.

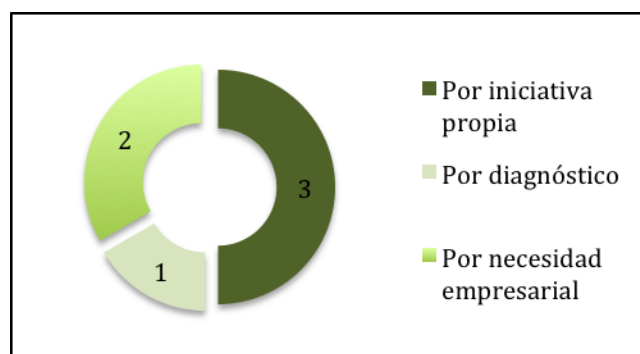
Gráfico N.º 7. Cantidad de empresas que cuentan con misión y visión empresarial



Fuente: Elaboración propia con base en datos recopilados de la consulta a dueños de mipymes *outsourcing* en comunicación. Octubre 2011.

Lo expresado en el párrafo anterior se observa, de igual forma, en relación con los objetivos empresariales definidos y públicos, donde siete de las empresas respondieron contar con ellos. Nuevamente, al consultar sobre el mecanismo seguido para definirlos, tres de ellas manifestaron que fue por iniciativa propia, una que fue producto de un diagnóstico y dos como resultado de una necesidad empresarial, como se muestra en el siguiente gráfico.

Grafico N.º 8. Cantidad de empresas que cuentan con objetivos empresariales definidos y públicos, según la forma como los establecieron



Fuente: Elaboración propia con base en datos recopilados de la consulta a dueños de mipymes *outsourcing* en comunicación. Octubre 2011.

Por lo tanto, aun quienes tienen objetivos empresariales definidos, no necesariamente los desarrollaron como resultado o en respuesta a un plan estratégico de desarrollo para sus empresas, de ahí que siete de los entrevistados manifestara no contar con una metodología de planificación estratégica, a pesar de que 11 de estos manifestaron que este es un instrumento de importancia para las empresas que brindan servicios de asesoría en comunicación.

5. CAPÍTULO 5: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA DM IMAGEN Y COMUNICACIÓN

El desarrollo a nivel empresarial, en especial de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de comunicación surgen como emprendimientos de profesionales en el área de la comunicación, sin que necesariamente tengan la formación suficiente para el desarrollo de una gestión empresarial.

Así se desprende del censo que se realizó a mipymes de comunicación, dedicadas a las asesorías externas o *outsourcing* con fines de la presente investigación, donde se revela que solamente uno de los consultados posee profesionales capacitados en el área de la administración empresarial, siendo así que 12 de estas empresas están dirigidas por profesionales en comunicación y la administración es ejercida de manera empírica, a pesar de que más de la mitad de los entrevistados (7) sí considera importante la formación en el campo de la administración.

Teniendo en cuenta estos resultados, se considera importante diseñar una propuesta de dirección estratégica, dirigida, principalmente, a aquellas micro, pequeñas y medianas empresas de comunicación que ofrecen servicios *outsourcing*, de tal manera que estas puedan tomarla como ejemplo para la conformación de una propia, que les permita conocer la importancia de los factores estratégicos para la fijación de sus metas, aplicarlos y con ello ofrecer un servicio más integral.

Para el desarrollo de este plan se escogió a la empresa DM Imagen y Comunicación cuyas características se asemejan a las empresas consultadas en aspectos como actividad comercial, tiempo en el mercado, situación jurídica y servicios que presta.

5.1. Perfil de empresa: DM Imagen y Comunicación

DM Imagen y Comunicación² es una empresa en crecimiento dedicada al asesoramiento en comunicación mediante el servicio externo o *outsourcing*. Fundada en febrero de 2007 como figura jurídica con el nombre Imagen y Comunicación D&M Sociedad Anónima (S.A.). Ingresó al régimen de mipymes en el 2011, según el registro del Ministerio de Economía Industria y Comercio.

Su equipo de trabajo está conformado por dos profesionales en el campo de la comunicación con énfasis en periodismo y actualmente reciben formación en el área de la administración empresarial.

Funciona por medio del teletrabajo con los recursos técnicos aportados por cada una de sus miembros y socias.

Maneja distintas cuentas, entre las que destacan la Cámara de Comercio de Costa Rica, Teletec Bureau de Crédito (ahora Equifax), la Comisión para la Prevención de Lavado de Activos y Delitos (CIPLAD), el Proyecto de Desarrollo de Franquicias, dirigido por la Cámara de Comercio de Costa Rica, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otros.

5.1.1. Servicios que brinda

Los servicios que brinda se centran en las áreas de la comunicación relacionadas con el periodismo, relaciones públicas, producción e imagen, en respuesta a las demandas y necesidades de sus clientes, entre los que sobresalen.

a) Relación con Prensa

- Monitoreo de prensa escrita y medios electrónicos.
- Confección de comunicados y boletines de prensa.
- Organización y convocatoria a conferencias de prensa.

²Las responsables de esta investigación son a la vez las dueñas fundadoras de la empresa DM Imagen y Comunicación, por lo que los datos son aportados por ellas mismas.

- Propuesta de distribución de pauta en medios de comunicación.
- Control de pauta publicitaria.

b) Producción

- Confección de periódicos, revistas, panfletos, memorias, boletines, artículos de opinión, entre otros.
- Reportajes y documentales para radio, televisión y prensa escrita.
- Elaboración, edición y actualización de contenidos para páginas web institucionales, así como el manejo de la información y del mensaje.

c) Relaciones Públicas

- Diseño de planes y estrategias de comunicación.
- Reportes de *publicity*.

d) Imagen

- Asesoramiento en el manejo de temas y situaciones de crisis.
- Creación y capacitación de voceros.

5.2. Propuesta de dirección estratégica: Marco estratégico

El primer paso para lograr la administración estratégica de una organización es contar con un marco estratégico, el cual determina los límites dentro de los cuales se desarrollan las actividades que se han de emprender, y además de servir de guía para la toma de decisiones.

Los principales elementos del marco estratégico lo componen la misión y la visión; no obstante, se agregan a éstos, los valores o filosofía empresarial que rige la organización.

Como se desprende del análisis de resultados del estudio entre mipymes de comunicación, 3 de los consultados afirman que la creación del marco estratégico surge de un proceso de iniciativa propia y no necesariamente de un proceso de dirección estratégica como el que aquí se pretende.

En la génesis de la mayoría de las empresas se encuentran decisiones que por lo general están basados en las habilidades y recursos que los fundadores tuvieron en el momento de la constitución y la mezcla de estos, con sus metas influidas, también por la coyuntura de aquel momento, (Brenes, 2008, p. 64).

Si bien esto resulta ser válido, sí es importante hacer una revisión del producto inicial para verificar si aún cumple con las expectativas planteadas por sus fundadores, los requerimientos mínimos de una declaración de misión y visión, así como su funcionalidad desde el punto de vista de la dirección estratégica. Este es el caso de la empresa DM Imagen y Comunicación, a la cual se le realiza una revisión de la misión y visión establecida en su constitución.

Para efectos del presente trabajo, dado que las autoras de esta propuesta son a la vez las dueñas/fundadoras de la empresa, se procedió a realizar la revisión del marco estratégico existente aplicando la técnica de “lluvia de ideas” a partir de los resultados obtenidos del diagnóstico FODA (que posteriormente se expondrá) y mediante un análisis objetivo con sus respectivas recomendaciones de cambio.

5.2.1. La misión

El primero de los aspectos sometidos a revisión corresponde a la misión, la cual data del año 2007, cuando se planteó por primera vez en los inicios de la organización.

Objetivo de la revisión de la misión de empresa

- Verificar que la misión existente cumpla con el propósito de ser de la empresa, respondiendo a la interrogante de cuál es el negocio al que se dedica.

Misión original de DM Imagen y Comunicación

Ser una empresa asesora en comunicación, conformada por profesionales capacitadas para hacer que los mensajes sean transmitidos de manera eficaz y oportuna, garantizando así la dedicación a los proyectos que adoptamos. (perfil empresarial DM Imagen y Comunicación, 2007)

Análisis de la misión existente

A continuación se procede a efectuar el análisis a la misión existente a partir del objetivo que se planteó, respondiendo a las siguientes preguntas:

Cuadro N.º 6. Preguntas para la revisión de la misión empresarial

Funcionalidad de la misión	Revisión	Recomendaciones
¿Define el área de actividad de la empresa?	Sí lo define	Delimitar el área de trabajo: "consultoría externa" Cambiar la conjugación del verbo "Ser" y colocarlo en primera persona plural.
¿Determina los mercados a los que aspira?	No lo determina	El mercado al que aspira es al sector empresarial.
¿Establece la forma general de hacer las cosas?	Sí la establece, donde se indica de manera eficaz y oportuna	Mantener esos términos y reforzarlos Definir que la labor de la empresa consiste en satisfacer las necesidades que lo clientes poseen en materia de comunicación.
¿Diferencia a la organización?	No la diferencia	Resaltar el servicio personalizado y que es una mipyme.
¿Expresa la filosofía y valores de la organización?	Sí lo expresa en las palabras "eficaz y oportuna"	Agregar la personalización de los servicios.
¿Qué objetivos cumple la misión?	El objetivo de resaltar que su trabajo es eficaz y oportuno.	Eliminar: "conformadas por profesionales capacitadas".

Fuente: Elaboración propia con base en lluvia de ideas para la revisión de la misión. Abril, 2013.

Misión propuesta para DM Imagen y Comunicación

Luego de responder a las preguntas y de completar el análisis a la misión existente en DM Imagen y Comunicación, se propone la siguiente nueva misión:

Ser una mipyme de asesoramiento externo en comunicación dirigida al sector empresarial, que transmite los mensajes de nuestros clientes de manera eficaz y oportuna a través de un servicio personalizado.

5.2.2. La visión

Luego del análisis de la misión, se realiza el mismo procedimiento a la visión de la empresa.

Objetivo general de la revisión de la visión de empresa

- Verificar que la visión refleje la posición futura deseada para la empresa y que logre mantener a la organización enfocada y positiva.

Visión original de DM Imagen y Comunicación

Ser una empresa líder en la región, dedicada a la asesoría en comunicación posicionada profesional y financieramente a corto plazo, (perfil empresarial DM Imagen y Comunicación, 2007).

Análisis de la visión existente

A continuación se procede con el análisis de la visión existente a partir del objetivo que se planteó, respondiendo a las siguientes preguntas:

Cuadro N.º 7. Preguntas para la revisión de la misión empresarial

Funcionalidad de la visión	Revisión	Recomendaciones
¿Define la posición ideal futura?	Sí la define “ser una empresa líder en la región”	Resaltar que el liderazgo que se pretende es entre las mipymes de asesoría externa en comunicación. Mantener el ideal del liderazgo en la región.
¿Fomenta el compromiso de sus colaboradores?	Sí lo fomenta en la palabra “dedicada”	Hay que reforzarla especificando de qué forma es esa dedicación y en qué consiste.
¿Alinea los esfuerzos?	No lo hace	Indicar el procedimiento que se sigue en la labor cotidiana. Buscar la calidad y la excelencia.
¿Mantiene a la organización enfocada y positiva?	Sí la enfoca al mencionar que pretende ser líder en la región en el área de las asesorías de comunicación	Eliminar “posicionada profesional y financieramente a corto plazo” ya que no aporta nada al objetivo funcional de empresa. Reforzar en la intención de ser los mejores.
¿Ayuda a la integración de quienes comparten la visión?	No lo hace	Hay que buscar esa integración.

Fuente: Elaboración propia con base en lluvia de ideas para la revisión de la misión. Abril, 2013.

Visión propuesta para DM Imagen y Comunicación

Luego de responder a las preguntas y de completar el análisis a la visión existente en DM Imagen y Comunicación, se propone la siguiente nueva visión:

Ser una empresa líder en la región, especializada en satisfacer las necesidades de comunicación de nuestros clientes, destacando la calidad y personalización de los servicios que se ofrecen.

5.2.3. Filosofía empresarial (valores)

Definidas la misión y la visión, se procede entonces a designar el esquema de valores que regirán el entorno de la organización, los cuales facilitan, a la vez, el cumplimiento de ese rumbo trazado:

- Trabajamos con **eficacia y eficiencia** para cumplir con las tareas de una manera rápida y satisfactoria para el cliente.
- Brindamos un **servicio especializado**, logrando que el cliente se sienta único y especial para nosotros.
- Asumimos **compromiso** con los retos y objetivos que nos imponemos en la empresa, así como con los proyectos que desarrollamos.
- Estamos comprometidas con la **privacidad y confidencialidad** de la información que manejamos sobre nuestros clientes.
- Somos siempre **honestas**, pues sobre esto se fundamenta el éxito de nuestra empresa.
- Somos **fieles** a nuestras autoridades y compañeros, de igual forma mantenemos la **fidelidad** hacia nuestros clientes.
- Somos **respetuosas** hacia nuestros compañeros, jefes y clientes, manteniendo un ambiente armónico en la compañía.
- Procuramos una buena **comunicación** hacia los compañeros y con los clientes.
- **Protegemos el medio ambiente.** Estamos convencidas de que debemos cuidar nuestro planeta, implementando prácticas de reciclaje dentro de la organización.

5.3. Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) al marco estratégico

El cuadro de mando integral es una útil herramienta que permite revisar la vinculación de la visión y la misión con la estrategia que se pretende seguir y garantizar así su cumplimiento, (Brenes 2008, p. 158). Según explica la autora, el propósito es verificar que la estrategia que se plantea valla estrechamente ligada al marco estratégico que previamente se revisó, y así garantizar el éxito del proceso, al enrumbar los esfuerzos, todos, en la misma dirección.

Al analizar el marco estratégico, desde las cuatro perspectivas del CMI, siendo esta la perspectiva financiera, desde el punto de vista del cliente, la interna y de aprendizaje, así como de conocimiento, se debe responder a las siguientes preguntas:

Cuadro N.º 8. Aplicación del CMI al marco estratégico

Perspectiva financiera	
Si se tiene éxito con la visión, ¿cómo verán los accionistas a la organización?	Como una empresa estable, con una buena cartera de clientes, con recursos suficientes para la inversión y posicionada a nivel de marca en la región. Que sea generadora de empleo.
Perspectiva Cliente	
Para alcanzar la visión, ¿cómo verán los clientes a la organización?	Como una empresa seria, de renombre, de éxito y confiable.
¿Se apoyan mutuamente la misión y la visión?	Sí, puesto que al trabajar para los clientes de forma oportuna, eficaz y personalizada, es lo que va a llevar a la empresa a la posición de liderazgo que se busca en la región.
Perspectiva interna	
Para satisfacer al cliente, ¿en qué procesos se debe destacar?	Debe destacar en la eficacia, en manejar los mensajes de interés del cliente de forma oportuna que satisfaga sus necesidades de comunicación y de mantener el servicio personalizado.
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	
¿Cómo debe aprender y mejorar la organización?	Para ser eficaz y oportuno, es necesario estar actualizado en todo lo relacionado con las nuevas formas de comunicación, así como las Tecnologías, (TIC) y todo lo que esta nueva era demanda.

Fuente: Elaboración propia con base en lluvia de ideas para la revisión de la misión. Abril, 2013.

5.4. Diagnóstico: FODA

Ante los nuevos requerimientos del mercado y dada la necesidad inmediata de crecimiento que experimenta DM Imagen y Comunicación, se decide realizar un diagnóstico, tanto interno como externo de la organización, el cual sirva de guía para la consolidación de la estrategia empresarial que permita el adecuado cumplimiento de la misión y la visión establecidas.

Para ello se eligió el modelo de diagnóstico FODA ejecutivo que, según explica Brenes, es una herramienta mejorada y actualizada (...) pues propone utilizar matices donde se determinan los factores claves del éxito, posteriormente se definen las características, se le otorga un peso a cada característica y su respectiva calificación, (2008, p. 77).

5.4.1. FODA: Diagnóstico Interno

El primer paso para iniciar un diagnóstico interno de una organización es determinar los factores claves para el éxito, los cuales, posteriormente son ponderados para determinar el grado de importancia que tiene cada uno de ellos. Estos son luego contrarrestados con el desempeño de la empresa. De esta forma, se determinará las fortalezas y debilidades.

5.4.2. Determinación de los factores claves del éxito

Para delimitar preliminarmente los factores claves de éxito, se tienen en cuenta las consultas realizadas a potenciales clientes sobre la percepción que tienen las empresas en relación con los servicios de comunicación y las demandas a las agencias que brindan estos servicios. A continuación un resumen de los aportes señalados en el capítulo IV de esta investigación.

Cuadro N.º 9. Resumen del análisis de potenciales clientes sobre las demandas actuales en servicios de comunicación, según los factores de éxito para una agencia de comunicación de servicio *outsourcing*

Nombre y puesto del entrevistado	Empresa	Aportes a factores claves de éxito
Yolanda Fernández Ochoa, gerente de Asuntos Corporativos de Costa Rica	Walmart México y Centroamérica	Servicio personalizado.
		Disponibilidad.
		Buena cartera de clientes.
Marco Vásquez Boza, gerente general	Distribuidora Punto Rojo	Experiencia.
		Trayectoria en medios.
		Figura pública reconocida.
		Diversidad de servicios.
Cinthia Ramírez, vicepresidenta	Rice `n` Smile	Creatividad
		Servicio personalizado.
		Variedad de proveedores.
Roxana Sosa, presidenta	Tripp Cargo Logistics	Precio
		Experiencia en asesorías.
Rodolfo Leitón Garro, director comercial	DIPO S.A	Servicio personalizado.
		Experiencia en asesorías
		Servicio personalizado

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos obtenidos de la consulta a potenciales clientes de servicios *outsourcing*. Marzo, 2013.

De los aportes recibidos por los potenciales clientes, se procede a elaborar una lista de los 10 ítems más importantes, considerados factores claves de éxito para las empresas que se desempeñan en este campo de los asesoramientos en comunicación por medio de la modalidad *outsourcing*, según el grado de coincidencia entre los comentarios:

1. Formación profesional en administración empresarial
2. Variada cartera de clientes
3. Servicio personalizado
4. Recurso tecnológico
5. Disponibilidad de horario
6. Variedad en los servicios
7. Imagen empresarial
8. Presencia en redes sociales
9. Precios
10. Recurso humano

La encuesta

Para obtener un resultado objetivo de las fortalezas y debilidades que tiene DM Imagen y Comunicación, se somete a consulta de sus clientes la importancia que se les otorga a los factores claves de éxito determinados y su valoración en cuando al desempeño que ha tenido la empresa hasta ahora.

Se consideró como clientes a aquellas empresas a las que se les brinda servicio actualmente, así como aquellos a los que se le ha dado algún tipo de servicio de asesoramiento en comunicación, de forma continua o esporádica, por más de un año, en el transcurso de los últimos cinco años. Así se obtuvo un total de cuatro clientes los cuales son:

1. La Cámara de Comercio de Costa Rica (cliente actual)
2. Proyecto Franquicias BID-Cámara de Comercio de Costa Rica (cliente actual)
3. Comisión para la Prevención de Lavado de Activos y Delitos- CIPLAD (cliente actual)
4. Grupo Teletec Bureau de Crédito (ahora Equifax- cliente antiguo)

La investigación se hizo mediante censo a los responsables de supervisar el servicio de asesoramiento en comunicación percibido por las empresas.

Para ello se utiliza como instrumento un cuestionario estructurado que se aplicó entre el lunes 1º al viernes 5º de abril del año en curso, (véase anexo2).

5.4.3. Cálculo de peso de cada factor clave de éxito

De los resultados obtenidos en la consulta a clientes actuales, lo primero es determinar el peso de importancia que le otorgan a cada una de las variables consultadas.

En el siguiente cuadro se aprecia el cálculo ponderado (valor relativo) de los factores claves de éxito, según la importancia que le asignaron los clientes de DM Imagen y Comunicación.

Para lograr ese cálculo, se suma el total de puntos recibidos para cada uno de los factores de éxito y luego se utiliza regla de tres para obtener el valor relativo.

Cuadro N.º 10. Puntaje obtenido sobre la importancia de los factores claves para el éxito (valor relativo)

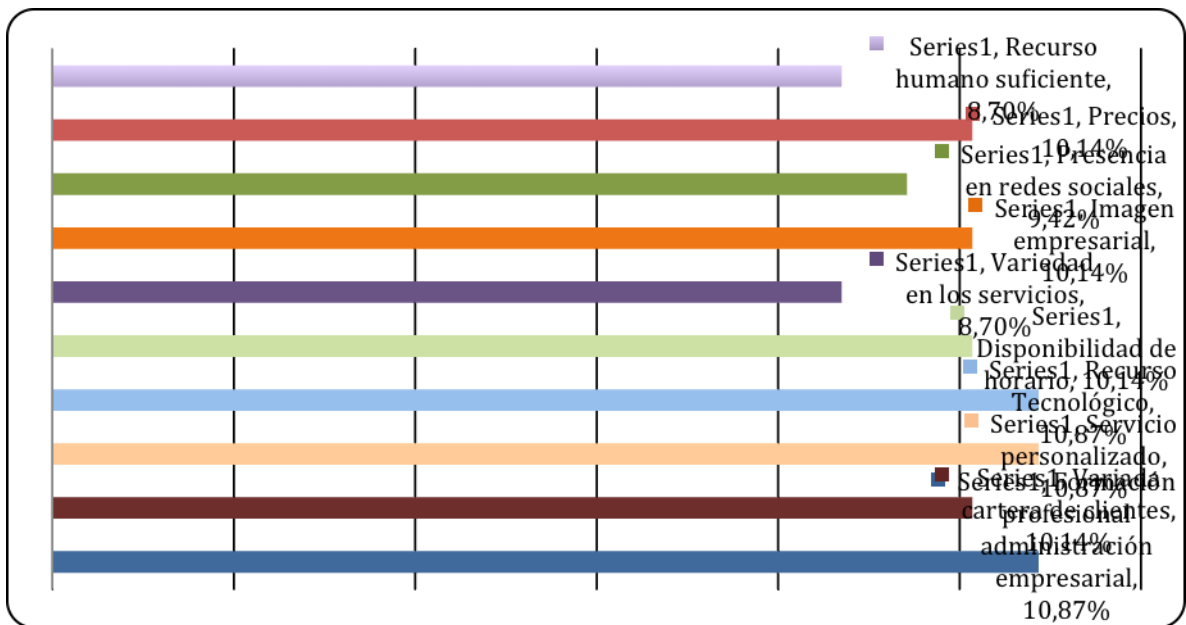
Factor Clave para el Éxito		¿Cuál es la importancia de los siguientes aspectos?					
		A	K	J	M	total puntos	Porcentaje
1	Formación profesional administración empresarial	4	4	4	3	15	10,87%
2	Variada cartera de clientes	3	3	4	4	14	10,14%
3	Servicio personalizado	4	3	4	4	15	10,87%
4	Recurso tecnológico	4	3	4	4	15	10,87%
5	Disponibilidad de horario	4	3	3	4	14	10,14%
6	Variedad en los servicios	2	3	3	4	12	8,70%
7	Imagen empresarial	3	3	4	4	14	10,14%
8	Presencia en redes sociales	4	3	2	4	13	9,42%
9	Precios	4	3	3	4	14	10,14%
10	Recurso humano suficiente	4	3	2	3	12	8,70%
Total de puntos obtenidos						138	100,00%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del censo cliente sobre factores claves de éxito. Abril, 2013.

Según se desprende del cuadro, los servicios de mayor importancia son aquellos cuyo puntaje relativo supera el 10%, mientras que los de menos importancia resultan ser:

- Variedad en los servicios
- Recurso humano suficiente
- Presencia en redes sociales

Gráfico N.º 9. Ponderación factores claves para el éxito, según opinión de los clientes



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos obtenidos del censo a clientes sobre factores claves de éxito. Abril, 2013.

Posteriormente, se procede a medir el desempeño de la organización en cada uno de las variables según la opinión de los clientes. Para realizar el cálculo del desempeño, se efectuó un promedio simple entre el total de puntos recibidos en cada ítem y la cantidad de encuestas realizadas, que en este caso sería de cuatro encuestas. Luego, se determina una escala; la elegida para este caso es siguiente:

- 1 es equivalente a 25
- 2 es equivalente a 50
- 3 es equivalente a 75
- 4 es equivalente a 100

De esta escala se utiliza el número 25 como factor de conversión. El promedio de puntos recibidos en cada factor de éxito es multiplicado por el factor de conversión; así se obtiene, sobre una escala del 1 al 100, el desempeño en cada uno de los ítems evaluados.

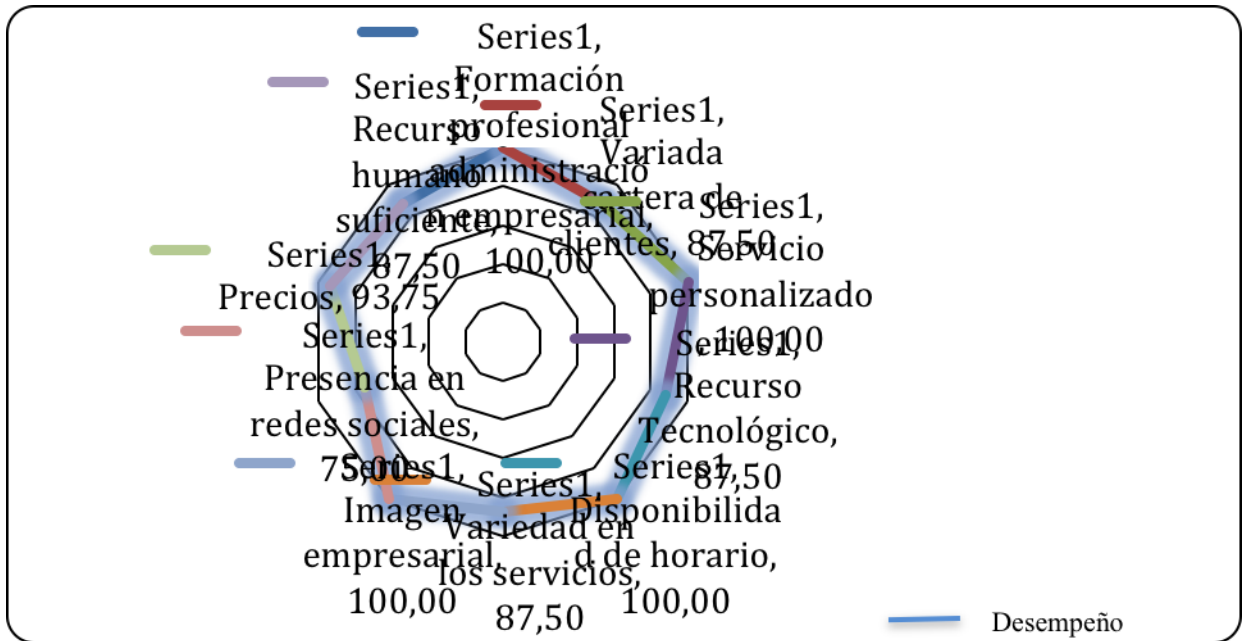
En el cuadro N.º 11 se puede apreciar las mediciones realizadas a DM Imagen y Comunicación según su desempeño.

Cuadro N.º 11. Valoración del Desempeño en los factores claves de éxito de la empresa DM Imagen y Comunicación, según censo a clientes.

Factor clave para el éxito		¿Cómo califica nuestra empresa en cada uno de ellos? (Desempeño)			
		Total puntos	Promedio simple	Factor de conversión	Desempeño
1	Formación profesional administración empresarial	16	4	25	100
2	Variada cartera de clientes	14	3,5	25	87,5
3	Servicio personalizado	16	4	25	100
4	Recurso tecnológico	14	3,5	25	87,5
5	Disponibilidad de horario	16	4	25	100
6	Variación en los servicios	14	3,5	25	87,5
7	Imagen empresarial	16	4	25	100
8	Presencia en redes sociales	12	3	25	75
9	Precios	15	3,75	25	93,75
1	Recurso humano suficiente	14	3,5	25	87,5
Total de puntos obtenidos			145		

Fuente: Elaboración propia, con base en el censo a clientes sobre el desempeño de DM Imagen y Comunicación, según factores claves de éxito. Abril, 2013

Grafico N.º 10. Radar de desempeño de la empresa DM Imagen y Comunicación según censo a clientes sobre los factores claves éxito.



Fuente: Elaboración propia con base en el censo a clientes sobre el desempeño de DM Imagen y Comunicación según factores claves de éxito. Abril, 2013.

Al respecto, corresponde a la organización decidir cuál será el número límite que separa las fortalezas de las debilidades. Señala Brenes que la organización debe ser sumamente autoexigente al determinar ese parámetro con el que se hace el cálculo, (2008, p. 135).

En el caso de DM Imagen y Comunicación, para definir cuáles de los factores claves de éxito evaluados caen en la categoría de debilidades, se decide utilizar como límite aquellos factores cuya puntuación fue inferior al 90%, mientras que aquellas con puntuación superior son consideradas fortalezas.

En el siguiente cuadro se desprende cuáles son fortalezas y cuáles son debilidades de esta agencia de comunicación, de acuerdo con la evaluación de sus clientes y se indican, en el orden de importancia, de mayor a menor.

Cuadro N.º 12. Fortalezas y debilidades según el desempeño de DM Imagen y Comunicación, en orden de importancia, según los clientes

DM Imagen y Comunicación				
Orden de importancia	Fortalezas	Porcentaje Desempeño	Debilidades	Porcentaje desempeño
1	Formación profesional administración empresarial	100%	Recurso tecnológico	87,50%
2	Servicio personalizado	100%	Variada cartera de clientes	87,50%
3	Disponibilidad de horario	100%	Presencia en redes sociales	75,00%
4	Imagen empresarial	100%	Variedad en los servicios	87,50%
5	Precios	93,75%	Recurso humano suficiente	87,50%

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos del censo a clientes. Abril, 2013

5.4.4. Conclusiones al diagnóstico interno: fortalezas y debilidades

Como se desprende del análisis de la investigación sobre la realidad interna de DM Imagen y Comunicación, basado en los 10 factores claves del éxito seleccionados, la organización ha tenido un buen desempeño en el 50% de dichos factores, al punto de que en cuatro de cinco variables, ha recibido un valor del 100%, considerado esto como “excelente”.

La formación profesional en Administración de Empresas le ha permitido realizar una buena gestión ante sus clientes. De igual forma, el servicio personalizado y la disponibilidad en los horarios que demandan las empresas han sido de mucha satisfacción por quienes le contratan los servicios de asesoramiento en comunicación; y en la misma medida, la imagen empresarial ha sido bien recibida. En el factor precio no se recibió una puntuación del 100%, pero si por debajo de tope que se planteó, que es del 90%, lo cual hace ver que los clientes están complacidos con lo que deben invertir al contratar los servicios de esta agencia de comunicación.

En cuanto a las debilidades, según el orden de importancia que les asignan los clientes a los factores claves de éxito, se revela que el recurso tecnológico ocupa el primer lugar, seguido de una variada cartera de clientes. En ambos rubros, la agencia recibió una puntuación del 87,50%. En el tercer puesto de importancia se coloca la presencia en redes sociales, donde la empresa obtuvo su más baja puntuación de todo el

estudio, el de un 75%, demostrando que es la debilidad más marcada, y cuya importancia está en una posición media según lo perciben sus clientes.

En los dos últimos puestos, según la importancia, se colocan la variedad de los servicios y el recurso humano suficiente, cuya puntuación en el desempeño es la misma que la recibida en los dos primeros puestos, un 87,50%.

A estos cinco factores claves de éxito que cayeron en la categoría de debilidades, son a los que la agencia DM Imagen y Comunicación debe prestar atención si desea alcanzar el objetivo planteado en su misión y visión, y sobre los que se les asigna un plan estratégico para mejorar su posición.

5.4.5. FODA: diagnóstico externo.

Para el análisis del entorno y al abordar las amenazas y oportunidades con las que se enfrenta DM Imagen y Comunicación, se realiza una consulta a expertos en el área de las asesorías de comunicación, que actualmente se desempeñan en el campo. A estos expertos se les solicitó citar cinco oportunidades y cinco amenazas cada uno, según su experiencia y perspectiva de la realidad nacional en razón de este tema, (véase Anexo 4).

El grupo de expertos consultado está conformado por gerentes-fundadores de otras agencias de comunicación que, siendo también mipymes, han logrado una penetración en el mercado y un posicionamiento más establecido. También se consideró como experto al actual presidente del Colegio de Periodistas de Costa Rica, José Rodolfo Ibarra, quien también han brindado este tipo de servicios en alguna ocasión. De igual forma, se le suman los aportes de las dueñas de la empresa³, quienes conocen el entorno como parte de su experiencia de emprendimiento que ha sido la creación de su empresa.

En el anexo N.º 5 se aprecia, en forma de resumen, los aportes dados por los expertos en cuanto a las oportunidades y amenazas que afrontan las organizaciones mipymes de comunicación que brindan los servicios en la modalidad *outsourcing*, (véase anexo N.º 5).

³También responsables de este trabajo de investigación.

De la tormenta de ideas recibida por los expertos, se establece una lista de factores, tanto de oportunidades como de amenazas. Esta lista se distribuye según el orden de importancia en relación con la cantidad de veces en que se repite el mismo comentario y se les asigna una medida de acuerdo con el nivel de impacto, de mayor a menor, que ese aspecto tiene sobre la organización. En este caso, la medida sería de 9 a 1.

Ponderación de las oportunidades y las amenazas

Para ponderar el peso relativo que las oportunidades y las amenazas tienen para la organización se procede a aplicar el mismo procedimiento que se utilizó con los factores claves de éxito en el análisis de las debilidades y fortalezas, por medio de regla de tres.

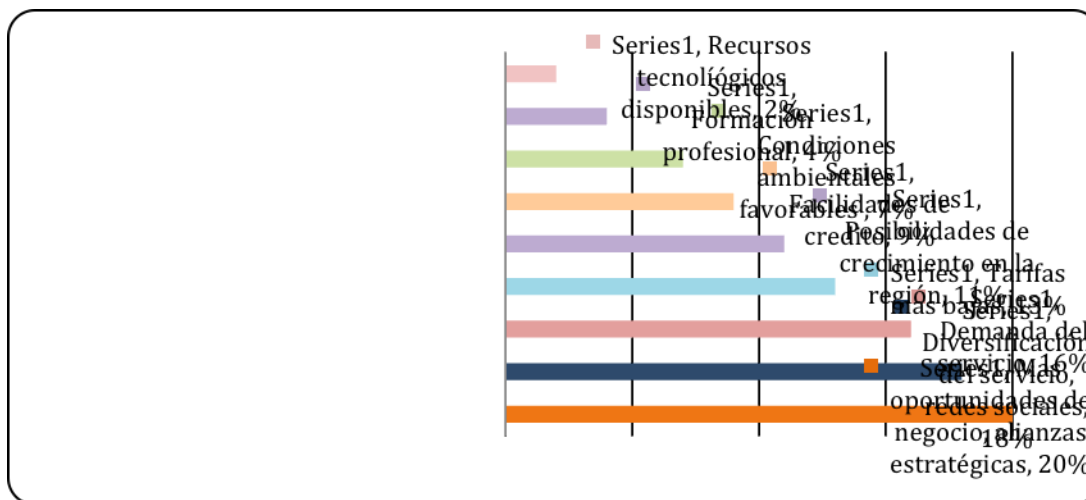
En el siguiente cuadro se refleja la ponderación de las oportunidades a partir del nivel de impacto.

Cuadro N.º 13. Oportunidades señaladas por expertos en el campo de los asesoramientos en comunicación *outsourcing*, según su nivel de impacto y peso relativo.

Oportunidades	Nivel de Impacto	Peso relativo
Más oportunidades de negocio, alianzas estratégicas	9	20%
Diversificación del servicio, redes sociales	8	18%
Demanda del servicio	7	16%
Tarifas más bajas	6	13%
Posibilidades de crecimiento en la región	5	11%
Facilidades de crédito	4	9%
Condiciones ambientales favorables	3	7%
Formación profesional	2	4%
Recursos tecnológicos disponibles	1	2%
Total de puntos	45	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la consulta a expertos. Abril, 2013.

Gráfico N.º 11. Ponderación de las oportunidades con base en los aportes de los expertos



Fuente: Elaboración propia, con base en la consulta a expertos. Abril, 2013

En el siguiente cuadro se refleja la ponderación de las amenazas con base en su nivel de impacto.

Cuadro N.º 14 . Amenazas señaladas por expertos en el campo de los asesoramientos en Comunicación *outsourcing*, según su nivel de impacto y peso relativo.

Amenazas	Nivel de Impacto	Peso relativo
Mucha competencia- Grandes y pequeñas empresas	9	24%
Mala reputación. Mala imagen del negocio. Inestabilidad	7	19%
Informalidad del negocio. Gastos fijos son amarras	6	16%
Competencia desleal	5	14%
Exceso de profesionales en el área.	4	11%
Limitaciones económicas	3	8%
Crisis en las empresas no contratan servicios	2	5%
Reducción de medios de comunicación dificulta aumentar la presencia en medios.	1	3%
Total de puntos	37	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la consulta a expertos. Abril, 2013

Respuesta de la organización a las oportunidades y amenazas

Una vez determinadas las variables, se procede a evaluar el estado de la organización frente a cada una de ellas, en procura de responder a la siguiente interrogante general:

¿Qué está haciendo DM Imagen y Comunicación para aprovechar las oportunidades o para neutralizar las amenazas?

Por consiguiente se contrarrestan las variables de las amenazas y las oportunidades con los distintos niveles de acción que propone Brenes, (2008, p. 141), los cuales se muestran a continuación.

Cuadro N.º 15. Niveles de acción para medir las oportunidades y amenazas

Niveles de acción			
Oportunidades		Amenazas	
5	La organización está completamente preparada para aprovechar la oportunidad.	1	La organización no ha iniciado las acciones para neutralizar la amenaza.
4	La organización está avanzada en las acciones para aprovechar la oportunidad.	2	La organización está iniciando las acciones para neutralizar la amenaza.
3	La organización está a la mitad del proceso que le permita aprovechar la oportunidad.	3	La organización está a la mitad del proceso que le permita neutralizar la amenaza.
2	La organización está iniciando las acciones para aprovechar la oportunidad.	4	La organización está avanzada en las acciones para neutralizar la amenaza.
1	La organización no ha iniciado las acciones para aprovechar la oportunidad.	5	La organización está completamente preparada para neutralizar la amenaza.

Fuente: Elaboración propia, con base en los niveles de acción propuestos por Brenes (2008, pp. 141-142)

La autora sigue que para evaluar la respuesta con respecto en las amenazas y las oportunidades, se considere un segundo grupo de personas de nivel medio dentro de la organización con el fin de que responda a las preguntas antes señaladas y emitir así su criterio sobre el desempeño de la empresa. Luego, mediante un cálculo de promedio simple entre los funcionarios participantes se fija la respectiva calificación, (Brenes, 2008, p. 142).

Sin embargo, dado que la empresa en estudio, DM Imagen y Comunicación, está compuesta por solo dos personas, se decide llegar a un consenso entre las dos partes y no por promedio simple, situación que Brenes señala también como válido (2008, p. 142). Por lo tanto, no se da una puntuación final, sino que se consideran los niveles con base en el orden de importancia, del 1 al 5, para el caso de las oportunidades y de 5 a 1 para las amenazas, y lograr así un efecto contrastante entre ambos.

Cuadro N.º 16 Evaluación de la empresa DM Imagen y Comunicación según los niveles de acción sobre las oportunidades, (diagnóstico externo)

	La organización no ha iniciado las acciones para aprovechar la oportunidad.	La organización está iniciando las acciones para aprovechar la oportunidad.	La organización está a la mitad del proceso que le permita aprovechar la oportunidad.	La organización está avanzada en las acciones para aprovechar la oportunidad.	La organización está completamente preparada para aprovechar la oportunidad.
OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5
Más oportunidades de negocio, alianzas estratégicas	X				
Diversificación del servicio, redes sociales		X			
Alta demanda del servicio			X		
Tarifas más bajas			X		
Posibilidades de crecimiento en la región	X				
Facilidades de crédito		X			
Condiciones ambientales favorables (estabilidad económica, seguridad jurídica)				X	
Formación profesional					X
Recursos tecnológicos disponibles			X		

Fuente: Elaboración propia, con base en la consulta a expertos, según Brenes (2008, pp.141-142.) Abril, 2013.

De acuerdo con los niveles de acción, la empresa DM Imagen y Comunicación se encuentra avanzada o ya ha implementado acciones en las áreas de formación profesional y condiciones ambientales favorables.

En relación con la alta demanda que existe del servicio, tarifas más bajas y recursos tecnológicos disponibles, la organización se encuentra a la mitad de algún tipo de proceso que le permite aprovechar estas oportunidades.

Entre las oportunidades que aprovecha menos y sobre las cuales las acciones han sido menores, están las oportunidades de negocios y alianzas estratégicas, la diversificación de los servicios y el uso de las redes sociales, las posibilidades de crecimiento en la región y las facilidades de crédito que da la banca nacional.

5.4.6. Conclusiones al FODA: Oportunidades

Luego del análisis de las oportunidades que ofrece el ambiente a las empresas de asesorías en comunicación *outsourcing* y la respectiva evaluación sobre la respuesta de DM Imagen y comunicación a esas oportunidades se desprende que:

- La empresa cuenta con formación profesional, tanto en el área de las comunicaciones como en el campo empresarial para hacerles frente a las demandas del mercado.
- La empresa cuenta con recurso tecnológico suficiente, aunque no sea el óptimo o de punta, pero si el necesario para cumplir con la demanda. De igual, forma echa mano a las tecnologías de la información disponible, cuando se necesita.
- La empresa ha aprovechado las condiciones favorables de la realidad país (situación económica positiva, seguridad jurídica, entre otras), para mantenerse y sostenerse de forma estable desde su creación, aun así, sin presentar un crecimiento importante.

De los tres puntos anteriores, es significativo destacar que son las áreas donde la agencia presenta mayor avance; sin embargo, no son los más importantes según los expertos.

- Los expertos coinciden en que existe una alta demanda de este tipo de servicios, y si bien la empresa lo ha experimentado, puesto que tiene sus clientes propios y fijos, no ha aprovechado el recurso de las alianzas estratégicas o las posibilidades de negocio que se menciona, para darle una ventaja competitiva a la organización.
- De igual forma, tampoco se ha avanzado en la diversificación de los servicios, haciendo uso de las nuevas tecnológicas, lo cual también favorece respecto del crecimiento a nivel regional.

Corresponde ahora analizar las amenazas, para lo cual se sigue el mismo proceso, y los mismos cinco niveles de acción. Nótese la diferencia pues para el caso de las amenazas, el orden de los niveles se invierte; esto con el propósito de causar un efecto de contraste.

Cuadro N.º 17. Evaluación de la empresa DM Imagen y Comunicación según los niveles de acción sobre las amenazas (Diagnóstico externo)

	La organización no ha iniciado las acciones para neutralizar la amenaza.	La organización está iniciando las acciones para neutralizar la amenaza.	La organización está a la mitad del proceso que le permita neutralizar la amenaza.	La organización está avanzada en las acciones para neutralizar la amenaza.	La organización está completamente preparada para neutralizar la amenaza.
AMENAZAS	5	4	3	2	1
Mucha competencia- grandes y pequeñas empresas	X				
Mala reputación. Mala imagen del negocio. Inestabilidad. Cierres continuos y nacimiento de nuevas empresas.				X	
Competencia desleal. Falta ética profesional. Informalidad en el negocio					X
Exceso de profesionales en el área.	X				
Limitaciones económicas. Dificultades para invertir.	X				
Crisis en las empresas no contratan servicios				X	
Reducción de medios de comunicación dificulta aumentar la presencia en medios.				X	

Fuente: Elaboración propia, con base en la consulta a expertos, según Brenes (2008, pp. 141-142.) Abril, 2013.

En este análisis de las amenazas DM Imagen y Comunicación presenta el mayor avance con el tema de la competencia desleal, la falta de ética profesional y la formalidad del negocio.

Seguidamente las amenazas sobre las que tiene mayor control son la mala reputación del negocio, la mala imagen y la inestabilidad, también sobre las crisis de las empresas interesadas en contratar los servicios, así como la reducción en la cantidad de medios de comunicación. Todos estos son aspectos a los que la organización tiene algún tipo de respuesta para hacerles frente.

Entre las áreas respecto a las que no ha emprendido acciones, son la gran cantidad de competencia existente, de grandes y pequeñas empresas, el exceso de profesionales que se desempeñan en su área, las limitaciones económicas y dificultades para invertir.

5.4.7. Conclusiones al FODA: Amenazas

Luego del análisis de las amenazas que ofrece el ambiente a las empresas de asesoramiento en comunicación *outsourcing* y la respectiva evaluación sobre la respuesta de DM Imagen y Comunicación a esas oportunidades, se infiere que:

- Los expertos coinciden en señalar como amenaza principal a los servicios de comunicación *outsourcing* la gran cantidad de competencia que existe, tanto de empresas grandes como las pequeñas. De igual forma, hacen referencia a la gran cantidad de profesionales que se gradúan constantemente de las universidades que ingresan al mercado laboral. Ante estas situaciones, DM Imagen y Comunicación no ha emprendido ningún tipo de acción para neutralizarla.

- El segundo aspecto importante para los expertos es la mala reputación que se ha generado en el sector a causa de la inestabilidad que se da por la apertura y cierre constante de empresas que brindan este tipo de servicios, ya que los clientes no ven con buenos ojos o no están dispuestos a invertir en una agencia muy reciente o que no presenta constancia en el mercado, afectando la imagen de aquellas que si tienen intención de quedarse. En este aspecto, DM Imagen y Comunicación ha demostrado cierta estabilidad al permanecer en el mercado por siete años continuos.

- Las limitaciones económicas con las que este tipo de organizaciones tienen que lidiar representan también una amenaza, en el sentido que les impide contratar personal adicional, o poseer con los recursos suficientes para aceptar proyectos grandes. Ante esto, DM Imagen y Comunicación no ha emprendido ningún tipo de acción ya que no cuenta con ninguna clase de financiamiento.

- Las dificultades económicas con las que se enfrentan las empresas contratantes son también una amenaza para las agencias de comunicación pues, que cuando hay crisis, normalmente la comunicación es de los primeros servicios dónde se aplican los cortes, sin embargo, DM Imagen y Comunicación ha logrado sortear esos aspectos con su buen desempeño, aspectos positivos del análisis interno.

- En relación con el último aspecto que mencionan los expertos, en cuanto al hecho de que existen pocos medios de comunicación, esto no le ha

impedido a DM Imagen y Comunicación cumplir con la colocación de los mensajes que a sus clientes les interesa; por lo que esta amenaza está prácticamente neutralizada.

5.5. Planteamiento estratégico

El primer paso para el desarrollo de un planteamiento estratégico es la confección de un menú estratégico donde se define la posición estratégica que tiene la empresa desde su situación competitiva, interna y externa, de acuerdo con los resultados obtenidos del diagnóstico anterior.

Considera Brenes (2008, p. 145), que lo conveniente es responder a las siguientes preguntas.

Cuadro N.º 18. Preguntas para el planteamiento estratégico

Preguntas Menú Estratégico	Situación DM Imagen y Comunicación
¿Cuál es la situación competitiva de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> Alta formación profesional, buen desempeño, buena reputación. Deficiente en diversificación de los servicios
¿Cuál es la situación interna de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> Requiere aumentar cartera de clientes. Aprovechar mejor el recurso tecnológico, incluyendo redes sociales. Diversificar servicios. Incrementar recurso humano.
¿Cuál es la situación externa de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> Hacer uso de las alianzas estratégicas, para diversificar servicios y anular amenazas de la competencia.
¿Cuál de ellos requiere mayor atención?	<ul style="list-style-type: none"> Prestar más atención a la situación interna, apoyándose en las alianzas estratégicas que ofrece el entorno.

Fuente: Elaboración propia, con base en la consulta a expertos, según Brenes (2008, p. 145.)
Abril, 2013.

5.5.1. Menú estratégico desde el cuadro de mando integral (CMI)

La respuesta a las anteriores interrogantes faculta visualizar los resultados del diagnóstico en una forma muy puntal y detallada. Habiendo determinado cuáles son las áreas estratégicas a partir de las que se deben enfocar los esfuerzos para alcanzar la visión a futuro y cumplir la misión que se planteó en el marco estratégico inicial, se procede ahora definir cuales serán los objetivos estratégicos sobre los cuales se planteará el plan táctico y operativo para DM Imagen y Comunicación.

Objetivos estratégicos:

1. Fortalecer la situación interna de DM Imagen y Comunicación mediante un incremento en la cartera de clientes.
2. Aprovechar la oportunidad que ofrece el entorno de establecer alianzas estratégicas a fin de aprovechar más posibilidades de negocio, en busca de la diversificación de los servicios que se ofrecen.

5.5.2. Diseño del mapa estratégico

El siguiente paso en el desarrollo del menú estratégico es diseñar un mapeo derivado de los objetivos por seguir, según los factores claves de éxito con los que se va a trabajar y desde las diversas perspectivas que plantea el cuadro de mando integral, siendo la perspectiva financiera, desde el punto de vista del cliente, la interna, y de aprendizaje y conocimiento.

En primer lugar se debe determinar con cuál de las perspectivas tiene mayor vínculo cada uno de los factores clave del éxito, (FCE).

Cuadro N.º 19. Vinculación de los FCE a las perspectivas del CMI

Perspectiva financiera	Recurso tecnológico	Recurso humano suficiente
Perspectiva cliente	Variada cartera de clientes	
Perspectiva interna	Variedad en los servicios	Alianzas estratégicas
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Presencia en redes sociales	

Fuente: Elaboración propia a partir de los factores claves de éxito. Abril, 2013.

Luego se identifica diferentes variables que se aplican a cada uno de los FCE y sobre las cuales se desarrollan las estrategias.

Cuadro N.º 20. Variables sobre las que se elaboran los FCE según el CMI

<i>Perspectiva</i>	<i>Variables</i>	
Financiera	Recurso tecnológico	Recurso humano suficiente
	Modernización de equipo	Asistente
		Colaborador
Perspectiva interna	Variada cartera de clientes	
	Nuevos clientes	
Perspectiva cliente	Diversificar los servicios	Alianzas estratégicas
	Nuevos servicios	Nuevos aliados estratégicos
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Presencia en redes sociales	
	Facebook	
	Twitter	

Fuente: Elaboración propia a partir de los factores claves de éxito. Abril, 2013.

En este punto es importante definir cuál es la situación actual de cada una de esas variables. Así como el objetivo o ideal que se desea alcanzar para cada una de ellas. De igual forma, es necesario hacer la revisión a la estructura organizativa para determinar en quienes, en la organización, caerá la responsabilidad de desarrollar cada una de las estrategias planteadas. Para el caso de DM Imagen y Comunicación, al estar compuesta por únicamente dos miembros, queda entonces definido que serán esas dos personas las mismas encargadas de llevar a cabo el proceso si así lo decidieran.

Cuadro N.º 21. Asignación de objetivos estratégicos a cada una de las variables

<i>Perspectiva</i>	<i>FCE</i>	<i>Variables</i>	<i>Situación actual</i>	<i>Objetivo estratégico</i>
Financiera	Recurso tecnológico	Modernización de equipo	Equipo de cómputo con más de 5 años de adquirido	Adquirir equipo de cómputo y de oficina mas reciente.
	Recurso humano suficiente	Asistente	No se tiene ninguno	Contratar un asistente para la presidencia de la empresa.
		Colaboradores	No se tiene ninguno	Contrata un periodista mediante servicios profesionales para apoyar la labor de la organización cuando sea necesario.
Cliente	Variada cartera de clientes	Nuevos clientes	Solamente dos de forma permanente	Adquirir dos cuentas más de contrato fijo en un periodo de 6 meses.
interna	Diversificar servicios	Ofrecer nuevos servicios	Actualmente, se ofrecen servicios básicos de asesoramiento en comunicación, en prensa y relaciones públicas	Determinar qué otros servicios en comunicación demandan las empresas actualmente
	Alianzas estratégicas	Aliados estratégicos	Ninguno	Concretar alianzas con empresas que permitan extender los servicios de comunicación.
Aprendizaje y Crecimiento	Presencia en redes sociales	Facebook	Página abierta	Fortalecer la página de Facebook e incrementar el número de seguidores.
		Twitter	Ninguna	Abrir una cuenta en Twitter y crear opinión pública.

Fuente: Elaboración propia a partir del factores claves de éxito. Abril, 2013.

5.6. Plan táctico

Al llegar a esta etapa, señala Brenes que la organización ya ha evaluado su situación actual y ha empezado a tomar decisiones en cuanto al camino por seguir; ahora, solo queda definir cuáles son las acciones a corto y mediano plazo, indispensables para el logro de los objetivos.

Los planes de acción son monitoreados, por lo que deben ser flexibles, claros y apoyados en los objetivos. Los planes de acción son conocidos también como Planes Anuales Operativos (PAO) o plan de operaciones, (Brenes, 2008, p. 117).

Al definir las acciones, estas deben acompañarse también de los plazos establecidos para cumplir dicha tarea, así como los recursos asignados y sus respectivas fuentes.

Cuadro N.º 22. Planes de acción asignados a los objetivos estratégico, según las variables.

<i>Perspectiva</i>	<i>FCE</i>	<i>Variables</i>	<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Acciones</i>	<i>Plazos</i>	<i>Recursos</i>
Financiera	Recurso tecnológico	Equipo de cómputo y oficina más moderno	Comprar equipo de cómputo y de oficina mas reciente.	Adquirir el equipo de cómputo y oficina	12 meses	Por medio de Financiamiento
	Recurso humano suficiente	Asistente	Tener un asistente administrativo para la presidencia.	Contratar un asistente para la presidencia de la empresa	En un periodo de 6 meses	Salario destinado de 130.000 colones mensuales más cargas sociales
		Colaborador	Tener la ayuda de un periodista colaborador.	Contratar un periodista mediante servicios profesionales para apoyar la labor de la organización cuando sea necesario	Por proyecto	Honorarios basados en tabla de salarios del Colegio de Periodistas (COLPER)
Perspectiva Cliente	Variada cartera de clientes	Nuevos clientes	Sumar dos nuevas cuentas	Generar una base de datos con potenciales clientes.	En un periodo de 1 mes	Recursos propios
				Concretar citas con esos potenciales clientes para presentar los servicios	En un periodo de 5 meses	Recursos propios
Perspectiva interna	Diversificar servicios	Nuevos servicios	Incorporar nuevos servicios al portafolio que se maneja actualmente.	Realizar un estudio de mercado para determinar cuáles servicios están demandando las empresas.	En un periodo de 6 meses	Recursos propios
	Alianzas estratégicas	Aliados estratégicos	Concretar alianzas con empresas que permitan extender los servicios de comunicación	Iniciar ronda de negociación para concretar alianzas ofrecidas	En un periodo de 6 meses	Recursos propios
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Presencia en redes sociales	Facebook	Tener presencia en Redes Sociales	Fortalecer la página de Facebook e incrementar e número de seguidores.	En un periodo de 1mes	Recursos propios
		Twitter		Abrir una cuenta en Twitter para crear opinión pública	En un periodo de 1mes	Recursos propios

Fuente: Elaboración propia a partir de los factores claves de éxito.

5.7. Implantación

Luego de completar el plan táctico, el paso siguiente consiste en la implantación de la estrategia; para ello, indica Brenes, es el turno de definir los indicadores e inductores necesarios para su puesta en práctica.

Diseñar un menú de indicadores que faciliten la comprensión de la realidad y el avance de la implantación de estrategias con inductores, acompañado por las metas para estas medidas, con plazos y fuentes, son la aplicación práctica más clara del CMI. Estos indicadores e inductores son la fuente de información más valiosa para el seguimiento de los diferentes involucrados y la toma de decisiones, (Brenes 2008, p. 162).

Sin embargo, para fines de este trabajo de investigación y de la propuesta que aquí se le hace a la empresa DM Imagen y Comunicación, no corresponde ahondar en este apartado, ya que según se especifica en las delimitaciones antes señalados, corresponderá a la empresa decidir si continúa el proceso poniendo en práctica la estratégica planteada.

El propósito de lo aquí planteado es dar a la organización el proceso de construcción de la dirección estratégica con el objetivo de que cuente con una fotografía de la realidad en la que se encuentra e iniciar la senda hacia la meta de crecimiento y sostenibilidad planteada.

6. CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, el desarrollo de un negocio bajo la perspectiva de la dirección empresarial será un elemento diferenciador en el mercado en el que se desenvuelva.

Las empresas mipymes de comunicación en la modalidad *outsourcing*, no escapan a esta realidad, por el contrario, la dirección estratégica será la guía para enrumbar su negocio y así estar atento a las necesidades de sus clientes y a las exigencias del mercado.

A continuación, las conclusiones relacionadas con cada uno de los objetivos específicos del trabajo de investigación:

Las empresas en Costa Rica demandan los servicios de comunicación en la modalidad de *outsourcing*.

Como se evidenció en el capítulo cuatro de análisis de resultados, las mipymes *outsourcing* en comunicación poseen actualmente muchas oportunidades de negocio frente a las grandes empresas, debido a que son consideradas como generadoras de un servicio más personalizado.

Disponibilidad, experiencia, formalidad y dedicación, son las características demandadas tanto por las grandes como por las pequeñas empresas, quienes consideran este servicio como indispensable para el funcionamiento de sus negocios.

De igual forma, la consulta realizada a expertos en comunicación, que se detalla en el capítulo cinco de la propuesta, evidenció las oportunidades que tienen actualmente las empresas de comunicación, y los retos a los que se enfrentan debido al crecimiento de este tipo de negocios.

La mayoría de las mipymes *outsourcing* en comunicación carecen de una dirección estratégica, por lo que sus objetivos y metas son creados de manera empírica.

Según se evidencia en los resultados obtenidos del censo a dueños y gerentes de empresas de comunicación, la mayoría de organizaciones que tienen objetivos empresariales definidos no los desarrollaron por medio de un plan de dirección estratégica. A pesar de que lo consideran un instrumento importante, pero no decisivo

para el desarrollo de su negocio, se concluye que fueron creados de manera empírica, aspecto que debe corregirse para darle a este negocio un perfil más empresarial y profesional.

A pesar de que la formación empresarial es considerada como un factor clave de éxito por los clientes y posibles clientes de las empresas de comunicación, los dueños y gerentes de las mipymes restan importancia a este factor, por lo que se puede concluir que los profesionales en esta área, crean este tipo de empresas sin un norte estratégico lo que puede ser un impedimento para lograr la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo.

La aplicación de un plan de dirección estratégica en una empresa mipyme *outsourcing* en comunicación puede ser un modelo a seguir por futuros emprendimientos.

La respuesta de la mayoría de dueños y gerentes de las empresas de comunicación que manifestaron tener objetivos empresariales creados por necesidad sin un plan de dirección estratégica lleva a concluir que es necesaria una guía que les permita aplicar la dirección estratégica en sus negocios de una manera sencilla y objetiva, por lo cual la aplicación que se le realizó a la empresa DM Imagen y Comunicación puede ser tomada como ejemplo para futuros emprendimientos y con esto evitar que las empresas desarrollen sus objetivos de manera empírica.

7. RECOMENDACIONES

Luego de analizar los resultados y exponer las conclusiones a las que llevó el trabajo de investigación se hacen las siguientes recomendaciones:

Es importante que las mipymes en comunicación *outsourcing* busquen formalizarse de acuerdo con lo establecido por la ley, ya que es uno de los aspectos bien recibido por potenciales clientes y a la vez les permite enrumbar su negocio hacia la planeación estratégica.

Como fue expuesto por los potenciales clientes, la condición de mipyme en lugar de ser una desventaja competitiva se convierte en un factor clave de éxito por lo cual este factor puede ser aprovechado por los emprendimientos en comunicación para brindar un servicio más personalizado y así distinguirse en el mercado.

No obstante, los profesionales que deseen crear un negocio de asesoramientos en comunicación deben buscar la formación en administración empresarial o bien, contratar personal instruido en esta área, con el fin de implementar la dirección estratégica como herramienta para orientar el éxito y el posicionamiento de su empresa.

Otro elemento importante para el desarrollo de su negocio sería que los creadores de emprendimientos en asesoramientos *outsourcing* en comunicación deben aprovechar las oportunidades que el ambiente ofrece en cuanto a la alta demanda de los servicios, posibilidades de alianzas estratégicas y la versatilidad que se posee como empresa.

Es por esto importante contemplar, también, las oportunidades de crédito que se ofrecen a las mipymes para el crecimiento y adquisición del equipo tecnológico, el cual se hace necesario en la actualidad para competir en el mercado.

A la empresa DM Imagen y Comunicación se le recomienda continuar con el proceso de dirección estratégica e implementar la estrategia que aquí se ofrece para alcanzar la posición deseada en su misión y visión. Para esto, es importante hacer un continuo proceso de revisión de las estrategias planteadas y auto diagnóstico constante para afinar el rumbo o redirigirlo si fuera necesario.

REFERENCIAS

- Barrantes, R., (2008). *Investigación un camino al conocimiento. Un Enfoque cualitativo y cuantitativo*. (14.^a reimpresión de la 1.^a ed.). San José: EUNED,
- Brenes, L., (2008). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. San José: EUNED
- Caballero, M., y Gonzalo, A. B., (2005). *Dirección estratégica de la pyme. Fundamentos y teoría para el éxito empresarial*. (1.^a ed.). España: Ideas Propias Editorial.
- Costa Rica, Ministerio de Economía Industria y Comercio, (2010). *Política Nacional de emprendimiento: "Costa Rica Emprende", Administración Chinchilla Miranda, 2010-2014*. San José.
- Costa Rica, Ministerio de Economía Industria y Comercio, (2003) *Reglamento de ley No. 8262 de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas*. La Gaceta No. 98, 23 de mayo del 2006. San José: Imprenta Nacional.
- David, F., (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9.^aed.). México: Pearson Educación S.A. de C.V.
- Del Peso, E.,(2003). *Manual de outsourcing Informático*. (2.^a ed).Madrid, Ediciones Días de Santos.
- Fernández, C.,(1991). *Organización, información y comunicación, en "La comunicación en las organizaciones "*. México: Editorial Trillas.
- Forneas, J.R., (2008). *Outsourcing. Madrid: Netbiblo*.
- García, B., (2005). *Altavoces de la Actualidad.: Radiografía de los gabinetes de comunicación*. Madrid: Netbiblo.

- Gindling, T.H., y Trejos, J., (2010). *Reforzar el cumplimiento de los salarios mínimos en Costa Rica*. Instituto de Investigaciones Económicas (IICE). Universidad de Costa Rica. Recuperado de http://www.iice.ucr.ac.cr/Salarios%20minimos_Costa%20Rica.pdf.
- Gómez, M., (2008). *Elementos de la estadística descriptiva*. (3.^a ed.). San José: EUNED.
- Leiva J.C., (2007) *Los emprendedores y la creación de empresas*. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Maqueda, F. J., (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la pyme*. Madrid :Ediciones Díaz de Santos.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. (3.^a ed.) Madrid: Editorial Centro de Estudios Financieros. Versión digital. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Nieven, P., (2003). *Cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000
- Norton, D. y Kaplan, R., (2009) *Balanced Scorecard (El cuadro de mando integral)*. (3.^a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Petry, P. y Lebediker, M., (2011). *El Emprendimiento en Costa Rica (informe final), Decimoséptimo Informe Estado de la Nación (2010)*. San José: Proyecto Estado de la Nación. CONARE.
- Quesada, A., (____). *Comunicación organizacional, Revista Acontecer*, versión digital, UNED recuperado <http://web.uned.ac.cr/acontecer/index.php/hablemos-de-rrpp/54-rrpp/1179-comunicacion-organizacional.html>
- Robbins, S., (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall
- UNED, (2012). *Boletín de Prensa: Estado nacional de las mipymes 2012*. Observatorio de mipymes, San José. Recuperado de <http://omipymes.uned.ac.cr>

UNED, (2008). *Hacia el Estado de las mipymes: Primer Diagnóstico Nacional de mipymes*. Observatorio de mipymes, San José: EUNED.

Entrevistas

Comunicación personal con Yolanda Fernández, gerente de Asuntos Corporativos de Walmart México y Centroamérica, realizada el 21 de marzo de 2013.

Comunicación personal con Marco Vásquez, gerente general de Distribuidora Punto Rojo, efectuada el 23 de marzo de 2013.

Comunicación personal con Cinthia Ramírez, vicepresidenta de Rice 'n' Smile, efectuada el 24 de marzo de 2013.

Comunicación personal con Roxana Sosa, presidenta de Tripp Cargo Logistics, efectuada el 26 de marzo de 2013.

Comunicación personal con Rodolfo Leitón, gerente de DIPO S.A, efectuada el 27 de marzo de 2013.

Anexo N.º 1. Censo a mipymes de asesoría de Comunicación



Universidad Estatal a Distancia
Sistema de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Medios de Comunicación

Somos estudiantes egresadas de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia y estamos elaborando el proyecto de graduación “**Dirección estratégica para mipymes *outsourcing* en comunicación: Empresa DM Imagen y Comunicación**”, para lo cual requerimos su colaboración al constar las siguientes preguntas basados en su empresa.

Todas las respuestas serán utilizadas con máxima confidencialidad, de forma anónima y uso exclusivo para este proyecto de graduación, por lo que no serán utilizados para ningún otro fin.

Responda las siguientes preguntas según lo que se le indica.

Parte I: Sobre la empresa

1. *Permanencia en el mercado.* Seleccione el grupo que mejor representa los años que su empresa ha estado en el mercado.
 1. () 0 a menos de 2 años
 2. () 2 a menos de 5 años
 3. () 5 años o más.
2. *Constitución legal:* Indique bajo cuál de las siguientes figuras legales brinda usted sus servicios.
 1. () Cédula física (pasa a la pregunta N.º 5)
 2. () Cédula jurídica
3. De los siguientes grupos, escoja el que mejor representa la cantidad de colaboradores que laboran para su empresa en planilla.
 - 1- () 10
 2. () De 11-35
 3. () De 36 a 100
 4. () De 101 y más
4. *Formalidad en el mercado:* Marque cuáles de las siguientes obligaciones cumple su empresa o servicios.
 - () Pago de cargas sociales (CCSS).
 - () Cumplimiento de obligaciones tributarias (pago de impuestos)

Cumplimiento de obligaciones laborales (pago de salarios)

Parte II: Formación Profesional

5. ¿Cuál formación profesional tiene el recurso humano de su empresa?

Profesional (es) en comunicación Otras: (especifique)_____

Administración Empresarial _____

6. ¿Considera usted importante contar con formación en administración empresarial para ofrecer los servicios de comunicación a sus clientes?

Sí No

¿Por qué? _____

Parte III: Dirección estratégica

7. ¿Cuenta su empresa con misión y visión?

No (pasa a la pregunta N.º 11)

Solo misión

Solo visión

8. ¿Cuál mecanismo utilizó su empresa para definirla(s)?

Por iniciativa propia. Por medio de un diagnóstico

Por necesidad empresarial. Otro: (especifique)_____

9. ¿Cuenta su empresa con objetivos empresariales definidos y manifiestos públicamente?

No (pasa a la pregunta N.º 13) Sí

10. ¿Cuál mecanismo utilizó su empresa para definirlos?

Por iniciativa propia. Por medio de un diagnóstico

Por necesidad empresarial. Otros: (especifique)_____

11. ¿Cuenta su empresa con una metodología de dirección estratégica la cual implique un plan de acción definido por objetivos?

Sí

No

12. ¿Considera usted importante contar con un plan de dirección estratégica como empresa para ofrecer servicios de comunicación?

Sí

No

¿Por qué? _____

Fin de la consulta

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo N.º 2. Consulta a representantes de las empresas potenciales clientes



Universidad Estatal a Distancia
Sistema de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Medios de Comunicación

Somos estudiantes egresadas de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia, y estamos elaborando el proyecto de graduación “**Dirección estratégica para mipymes *outsourcing* en comunicación: Empresa DM Imagen y Comunicación**”, para lo cual requerimos su colaboración para contestar las siguientes preguntas basados en su empresa y la posible demanda en los servicios de comunicación *outsourcing*.

Objetivo de la consulta: conocer las demandas actuales en servicios comunicación organizacional.

Introducción: La presente consulta se enmarca en una investigación de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia, que tiene como objetivo analizar la aplicación de la dirección estratégica en mipymes de comunicación *outsourcing* en Costa Rica, para apoyar el esfuerzo emprendedor de la empresa DM Imagen y Comunicación, por lo que agradecemos el tiempo dedicado para contestar el presente instrumento.

La consulta tiene una duración de aproximadamente 10 minutos.

Preguntas generales

1. Nombre de la persona consultada: _____
2. Correo electrónico: _____
3. Nombre de la empresa: _____
4. ¿Cuál es su cargo en la empresa? _____
5. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? _____

6. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?

De 1 a 5

De 6 a 30

De 31 a 100

Más de 100

Comunicación organizacional⁴

7. ¿Considera usted que la comunicación organizacional es importante para el óptimo funcionamiento de las empresas y su crecimiento?

Sí

No

¿Por qué? _____

8. ¿Considera usted que el tamaño de las empresas varía la forma en que manejan la comunicación organizacional?

Sí

No

¿Por qué? _____

9. ¿Considera usted que el giro de negocio de la empresa varía la forma en que maneja la comunicación organizacional?

Sí

No

¿Por qué? _____

10. ¿Cuenta su empresa con un departamento o funcionario encargado de la comunicación y la imagen corporativa? Si su respuesta es no, pasar a la pregunta N.º 12.

Sí

No

⁴Se define la comunicación organizacional como uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales que incluye la comunicación interna, externa, la publicidad, publicidad institucional, relaciones públicas e imagen corporativa.

11. ¿Cuáles áreas de la comunicación organizacional maneja este departamento o funcionario?

Comunicación interna ()	Publicidad institucional ()
Comunicación externa ()	Imagen corporativa ()
Publicidad ()	Relaciones públicas ()

12. ¿Su empresa subcontrata algún servicio de comunicación? Si su respuesta es no, favor pasar a la pregunta N.º 13.

() Sí () No

¿Cuáles considera usted son los principales beneficios de subcontratar los servicios de comunicación dentro de la empresa?

13. ¿Consideraría su empresa subcontratar alguno de los servicios de comunicación a una empresa especializada en brindar asesoramiento en comunicación institucional? Si su respuesta es no, pasar a la pregunta 16.

() Sí () No

¿Por qué? _____

14. ¿Qué perfil debe tener la empresa que brinde servicios de comunicación organizacional? En términos de número de trabajadores, perfil del personal, años de servicio, entre otros.

15. ¿Cuáles son las principales variables consideradas a la hora para decidir si subcontratar parcial o totalmente algún servicio de comunicación organizacional?

16. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas y desventajas de las mipynes dedicadas a brindar servicios de comunicación organizacional en un proceso de contratación?

Fin de la consulta.

¡Muchas gracias!

Anexo N.º 3. Encuesta FODA: Diagnóstico Externo



Universidad Estatal a Distancia
Sistema de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Medios de Comunicación

Estimado (a) cliente.

Somos estudiantes egresadas de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia, y estamos elaborando el proyecto de graduación “**Dirección estratégica para mipymes outsourcing en comunicación: Empresa DM Imagen y Comunicación**”, para lo cual requerimos su colaboración para contestar las siguientes preguntas en relación a los servicios de comunicación *outsourcing* que les proporcionamos.

Con el propósito de mejorar, nos permitimos solicitarle que nos dé su valiosa opinión sobre los siguientes aspectos, marcando con una equis (X) el valor escogido. En la primera columna, (azul), consultamos sobre la importancia de diferentes aspectos, y en la segunda columna (verde) le pedimos que califique nuestro desempeño.

Factor clave para el éxito		¿Cuál es la importancia de los siguientes aspectos?				¿Cómo califica nuestra empresa en cada uno de ellos?			
		Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	Excelente	Buena	Regular	Mala
		4	3	2	1	4	3	2	1
1	Formación profesional en administración empresarial								
2	Trayectoria en los medios de comunicación								
3	Servicio personalizado								
4	Buenas relaciones con medio de comuniones								
5	Disponibilidad de horario								
6	Variedad en los servicios								
7	Imagen empresarial								
8	Presencia en redes sociales								
9	Precios								
10	Recurso humano suficiente								

¡Gracias por su colaboración!

Anexo N.º 4. Encuesta FODA: Diagnóstico Externo



Universidad Estatal a Distancia
Sistema de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Medios de Comunicación

Estimado Señor /a.

Somos estudiantes egresadas de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia, y estamos elaborando el proyecto de graduación **“Dirección estratégica para mipymes *outsourcing* en comunicación: Empresa DM Imagen y Comunicación”**, para lo cual requerimos su colaboración en contestar las siguientes preguntas.

Además de ayudarnos con nuestro proceso de estudio, su colaboración nos permitirá, también, mejorar nuestra labor, ya nos encontramos en un proceso de diagnóstico.

Es por esto que, le solicitamos muy atentamente, nos acompañe en determinar cuáles factores externos son oportunidades y amenazas para nuestra organización. Por lo tanto, nos permitimos solicitarle su aporte y su valiosa colaboración con darle respuesta a las siguientes dos preguntas:

1. ¿Cuáles son cinco oportunidades que tiene las empresas que brindan asesorías en comunicación en la modalidad *outsourcing*?
2. ¿Cuáles son cinco amenazas que tiene las empresas que brindan asesorías en comunicación en la modalidad *outsourcing*?

Datos Generales:

Nombre: _____

Empresa: _____

Puesto que desempeña: _____

Anexo N.º 5. Cuadro resumen de las respuestas sobre las amenazas y oportunidades según consulta a expertos

Experto	Empresa	Cargo que desempeña	Oportunidades	Amenazas
Betsy Rojas Zúñiga	Imacorp	Dueña/Gerente	1. Somos más baratos que tener publicidad y tenemos credibilidad.	1. Competencia desleal. Hay muchas personas que trabajan individualmente, abaratando los costos.
			2. Muchas empresas comprenden que deben tener dentro de su <i>staff</i> tener un comunicador, las empresas lo requieren el servicio.	2. Mala reputación por parte de otras empresas genera una mala imagen del negocio en general.
			3. Es un servicio versátil y podemos ofrecer más servicios con redes sociales.	3. Mucha competencia.
			4. En el país y en la región hay posibilidad de crecimiento como en Panamá y Guatemala.	4. No hay una regulación en el momento de cobrar
			5. Al existir más negocios hay más oportunidades, ambiente electoral	5. Falta de ética dentro de las empresas afecta la imagen
Carol Uriza Riba	Imagen y Comunicación Creativa	Presidenta	1. Diversificación de servicios	1. Auge masivo de empresas de este tipo
			2. Crecimiento del negocio a nivel, interno y externo	2. Informalidad de muchas empresas en el mercado.
			3. Oportunidad de crecimiento o expansión	3. Los avances tecnológicos reducen las posibilidades de ofertar variedad de servicios.
			4. Crédito para pymes acceso a crédito.	4. Reducción de medios de comunicación para aumentar la presencia de los medios.
			5. Condiciones favorables, seguridad jurídica, estabilidad económica.	5. Tipo de profesional que se gradúa en las universidades porque debilita la calidad de servicio.

Continua en siguiente página...

...Sigue de página anterior.

José Rodolfo Ibarra	Colegio de Periodistas de Costa Rica	Presidente	1. Más frescura y mayor libertad para negociar con nuevos clientes	1. Poder predominante de las grandes empresas de comunicación.
			2. Ser propio jefe permite definir con mayor libertad en qué se hacen las inversiones, cuándo y dónde.	2. Mucha competencia. Tanto de grandes como pequeños.
			3. Tiene posibilidad de ofrecer tarifas más bajas, en relación con la competencia de grandes empresas.	3. Limitación económica. No se puede invertir en subcontratación mientras que las grandes empresas si lo hacen.
			4.	4. Mucha inestabilidad de las agencias pequeñas, obligadas a desertar prontamente, lo que provoca incertidumbre entre los clientes.
			5.	5. Los gastos fijos son una amarra (ejemplo cargas sociales, luz, teléfono) cuando se cuenta con pocos clientes.
Diana Valverde y Maricela Murillo	DM Imagen y Comunicación	Propietarias	1. Alianzas estratégicas, facilita nuevos negocios	1. Mucha competencia
			2. Redes Sociales	2. Exceso de profesionales en el área
			3. Formación profesional	3. Informalidad de las empresas
			4. Alta demanda del servicio	4. Competencia desleal
			5. Mas recursos tecnológicos disponibles	5. Crisis financieras en las empresas que provocan recortes
Marilyn Batista	Batista Comunicación	Presidenta	1. Equipo multidisciplinario. Variedad de servicios	1. Personal no calificado- poca experiencia. Ex Periodistas ahora en RRPP
			6. Costos operativos bajos- Tarifas bajas	2. Escases de infraestructura
			7. No requieren espacio físico para trabajar	3. Pocos recursos para invertir

Fuente: Elaboración propia basados en consulta a expertos. Abril, 2013.