

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

Diagnóstico y Propuesta de Comunicación para impulsar el posicionamiento de los servicios de capacitación y desarrollo de eventos especiales que ofrece la Empresa “Tres Generaciones”

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Evaluador de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de Información y Comunicación, para optar por el grado de:

Magíster

Elisa Quesada Céspedes

San José, Costa Rica

2016

Acta del Tribunal



**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° 03-2016

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada el jueves 03 de Marzo de 2016, con el objeto de recibir el informe oral de la estudiante **Elisa Quesada Céspedes**, cédula **206920511**, quien se acoge al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Información y de la Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Coordinadora de Carrera
(Quien Preside)

Máster Margoth Mena Young

Representante
Directora
Sistema Estudios de Posgrado

Máster Johanna Rodríguez López

Representante
Director
Escuela de Ciencias de la Administración

Máster Mauricio Largaespada Umaña

Director de TFG

Máster Harold Hütt Herrera

Lectora

Máster Nadja Doderó Cob

ARTÍCULO 1

La presidente del tribunal informa que el expediente de la postulante contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumple con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que proceda a realizar la exposición.

ARTÍCULO 2

La postulante hace la exposición de su trabajo titulado: "Diagnóstico y Propuesta de Comunicación para impulsar el posicionamiento de los servicios de capacitación y desarrollo de eventos especiales que ofrece la Empresa "Tres Generaciones""

ARTÍCULO 3

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

ARTÍCULO 4

El Tribunal le confiere al trabajo la calificación de:

Aprobado (X) No Aprobado () Aprobado con distinción ()

Con una nota obtenida de: 90

Recomienda además Incluir observaciones

ARTÍCULO 5

La presidente del tribunal comunica a la postulante el resultado de la deliberación. La declara acreedora del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Información y de la Comunicación. Se le indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que será oportunamente convocada. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y la postulante a las 11.15 horas.

Postulante: EliQ

Cédula: 2692511

Dedicatoria

A Dios en primera instancia, por brindarme las capacidades para llegar al objetivo, a mi familia y novio (Carlos Soto Gutierrez), por todo el apoyo que me han brindado, y a todas aquellas personas que han formado parte de este proceso.

Agradecimientos

Doy gracias a Dios y a mi familia por el apoyo incondicional y la fortaleza brindada para concluir este proyecto en mi vida, así también a cada uno de los profesores que hicieron posible mi crecimiento profesional, especialmente al Sr. Harold Hütt director del Trabajo Final de Graduación.

Resumen ejecutivo

Tres Generaciones, es una empresa dedicada a la producción de café, como materia prima y producto final, de esta forma se comercializa el café de su propia marca, el cual está categorizado dentro de la línea de cafés finos de Costa Rica, así también esta empresa ofrece servicios de turismo y desde octubre 2014 servicios corporativos.

Ante la incursión en este nuevo segmento de mercado, surge la necesidad de caracterizar a los usuarios, definir las ventajas competitivas, realizar una comparación general con respecto de sus competidores, entre otras acciones; que contribuyan a la construcción de un Plan de Comunicación, para apoyar el posicionamiento de estos nuevos servicios, y para tal fin, se segmenta el público, en clientes directos y clientes indirectos corporativos.

Por consiguiente, se procede a realizar la investigación, la cual define los deseos y demandas de los clientes, segmentados a su vez en clientes directos e indirectos, con una evaluación de los servicios en general, así como el análisis de los servicios más representativos de la empresa y la definición de las ventajas competitivas de los clientes.

El estudio consideró un análisis comparativo con respecto de dos empresas relevantes en el manejo de este segmento de mercado, Colinas del Poás y Eventos del Sol.

Cada uno de estos elementos entrelazados, permitieron la construcción de un Plan de Comunicación que contribuya al posicionamiento de los servicios corporativos.

Ante ello, la empresa enfrenta la necesidad de potenciar los medios digitales y aprovechar las recomendaciones y sugerencias brindadas por los clientes, para mejorar el servicio. Sin embargo, también identifica claras ventajas competitivas con respecto de los precios que está ofreciendo y la evaluación brindada por los clientes.

Como resultado de este análisis se genera la propuesta de comunicación fundamentada en el aprovechamiento de los medios digitales, como herramientas de marketing, la fidelización de los cliente, la atención personalizada y oportuna de los

clientes, el dar a conocer los diversos talleres especializados que ofrece, crear alianzas estratégicas y finalmente involucrar al público interno en la ejecución del cronograma sugerido, para la atención de las necesidades de los diversos públicos.

Tabla de contenido

Acta del Tribunal.....	ii
.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen ejecutivo.....	v
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tablas.....	xiii
Capítulo I.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Justificación.....	1
1.3 Antecedentes.....	3
1.4 Planteamiento y delimitación del problema.....	4
1.5 Objetivos.....	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
1.6 Alcances.....	5
Capítulo II.....	7
Marco de Referencia.....	7
2.1 Estado de la Cuestión.....	7
2.2 Marco Situacional.....	10
2.3 Marco Conceptual.....	11
2.3.1 Comunicación Organizacional.....	12
2.3.2 Públicos organizacionales.....	14
2.3.3 Del posicionamiento a la estrategia.....	15
Capítulo III.....	18
Marco metodológico.....	18
3.1. Enfoque de la investigación.....	18
3.1. Alcance y tipo de investigación.....	19
3.2. Poblaciones de interés, fuentes y sujetos de información.....	19
3.2.1. Población.....	19
3.2.2. Sujetos de información.....	21
3.2.3. Fuentes primarias.....	21

3.2.4. Fuentes secundarias	21
3.3. Métodos y técnicas de recolección de datos	22
3.3.1. Método cuantitativo y sus técnicas de investigación	22
3.4. Métodos de recolección de información	23
3.4.1. Instrumentos utilizados	23
3.5. Procesamiento y análisis de la información.....	25
3.6. Variables de los instrumentos	26
Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados	30
4.1. Análisis de resultados	32
4.1.1. Reconocimiento de la empresa Tres Generaciones y necesidades de los clientes	33
4.1.2 Evaluación de las instalaciones y los servicios corporativos.....	40
4.1.3 Exclusividad del servicio y valor agregado	46
4.1.4 Medios de comunicación empleados por los Clientes Corporativos	49
4.2 Análisis comparativo de los servicios	53
4.2.1 Colinas del Poás.....	53
4.2.2 Servicio al cliente	54
4.2.3 Correo electrónico	54
4.2.4 Tiempo de respuesta	54
4.2.5 Contenido de la cotización	54
4.2.6 Presupuesto.....	54
4.2.7 Seguimiento de la propuesta.....	54
4.2.8 Invitación	54
4.3 Eventos del Sol.....	55
4.3.1 Sitio web.....	55
4.3.2 Servicio al cliente	55
4.3.3 Correo electrónico	55
4.3.4 Tiempo de respuesta	55
4.3.5 Contenido de la cotización	55
4.3.6 Servicios de consultoría.....	55
4.3.7 Servicios de alimentación	56
4.3.8 Presupuesto.....	56
4.3.9 Seguimiento de la propuesta.....	56
4.4 Conclusiones y recomendaciones	61
4.4.1 Conclusiones	61
4.4.2 Recomendaciones generales	65

4.4.3 Recomendaciones específicas.....	68
Capítulo 5 Propuesta de comunicación externa	82
5.1 Propuesta general	83
5.2 Propuesta Clientes directos corporativos	85
5.3 Propuesta Clientes indirectos corporativos	89
5.4 Consideraciones generales de aplicación	92
5.5. Inversión económica.....	93
5.6. Validación de la propuesta de comunicación	104
Referencias.....	105
Anexos	108
Anexo 1	108
Anexo 2.....	113
Anexo 3.....	118
Anexo 4.....	121
Anexo 5,.....	124
Anexo 6.....	126
Anexo 7	131

Índice de Figuras

Figura 1. Identificación de la empresa Tres Generaciones por parte de los Clientes Directos.....	33
Figura 2. Relación entre la identificación de la empresa Tres Generaciones y el interés de adquisición de los servicios corporativos. Clientes Directos.....	34
Figura 3. Comparación de valores absolutos de los clientes directos e indirectos corporativos, con respecto de los servicios que asocian a la empresa Tres Generaciones.....	35
Figura 4. Servicios que les gustaría realizar a los Clientes Directos en la empresa Tres Generaciones, cifras absolutas.	36
Figura 5. Talleres que se ajustan a las necesidades de los Clientes Indirectos.....	37
Figura 6. Elementos necesarios para el desarrollo de las capacitaciones o eventos. Comparación entre Clientes directos y Clientes indirectos, empresa Tres Generaciones.....	39
Figura 7. Calificación de los servicios generales vrs instalaciones, realizada por los Clientes Directos.	41
Figura 8. Calificación de los servicios generales vrs instalaciones, Clientes directos.	42
Figura 9. Uso de los servicios de consultoría, por parte de los Clientes Directos.	43
Figura 10. Evaluación de precios de los servicios corporativos, comparación entre clientes directos e indirectos, empresa Tres Generaciones.....	44
Figura 11. Comparación de la inversión promedio de los clientes directos e indirectos, en actividades de capacitación y servicios corporativos, empresa Tres Generaciones.....	45
Figura 12. Evaluación del Taller de Barismo, comparación entre la respuesta de los Clientes Directos y Clientes Indirectos, empresa Tres Generaciones.....	47
Figura 13. Importancia para los clientes directos e indirectos, que los proveedores cuenten con certificaciones y prácticas sostenibles.....	49
Figura 14. Comparación de los canales de comunicación que utilizan los clientes directos y clientes indirectos corporativos.	51
Figura 15. Identificación de elementos diferenciadores de los Clientes directos e indirectos, al adquirir un servicio.	52

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparación de costos entre la empresa Colinas del Poás, Eventos del Sol y Tres Generaciones.	57
Tabla 2. Comparación de los servicios de consultoría, audiovisuales y fotografía, de las empresas Colinas del Poás y Tres Generaciones.....	59
Tabla 3. Comparación de costos de los servicios de capacitación de Colinas del Poás, Eventos del Sol y Tres Generaciones.	60

Capítulo I

1.1 Introducción

La presente investigación busca contribuir al posicionamiento de los servicios de capacitación y desarrollo de eventos especiales de la Empresa Tres Generaciones S.A., como resultado la investigación se acompaña de un Plan de Comunicación, para atender los diversos públicos.

Como parte de su desarrollo, este primer capítulo contempla la justificación sobre la cual se cimienta la investigación y se plantea el diagnóstico y propuesta de comunicación de la empresa Tres Generaciones, así como la delimitación del estudio.

De esta forma, integra el problema por investigar y parte de ahí la definición del objetivo general y específicos para atender la necesidad que presenta la empresa, al considerar para tal fin la ayuda de expertos en el campo de la comunicación, posicionamiento de servicios (neuromarketing) y estadística.

Lo anterior se une para dar apertura al diagnóstico de comunicación, con base en el cual se establece las estrategias del plan de comunicación, generando de esta forma conclusiones y recomendaciones puntuales de los aspectos a mejorar, para contribuir al posicionamiento de los servicios corporativos de la empresa Tres Generaciones.

1.2 Justificación

La industria de los servicios es de gran relevancia y constante crecimiento en Costa Rica, desde turismo, turismo médico, Tecnologías de la Información y de la Comunicación, entre muchas otras, forman parte de los servicios representativos del país.

La investigación de mercados, la identificación de ventajas competitivas, la segmentación de los públicos, son tan sólo parte de los esfuerzos que deben realizar las empresas, para lograr posicionarse en el mercado y desarrollar planes estratégicos que produzcan indicadores crecientes.

Cada uno de los elementos detallados anteriormente constituye parte esencial de la presente investigación, tanto en aplicación, como en conceptualización para lograr de esta forma contribuir al posicionamiento de los servicios de capacitación y desarrollo de eventos especiales de la empresa Tres Generaciones S.A.

El posicionamiento de los servicios no es tarea fácil, por esta razón surge la necesidad de definir estrategias que dirijan a la organización a identificar ventajas competitivas, que responda a cubrir nuevos nichos del mercado de capacitaciones y eventos especiales, esto para obtener una posición preferencial en la mente de los clientes directos e indirectos corporativos, para que cuando surja la necesidad o deseo de adquirir el servicio, la empresa o marca, esté en la lista y en un lugar preferencial de consumo, que conlleve a una acción de compra.

Los elementos explicados anteriormente, son parte del aporte que brinda el especialista español en posicionamiento y autor de la obra *“El posicionamiento de la Marca España y la competitividad global”*, Raúl Peralba, en la entrevista realizada el pasado 6 de abril 2010 y disponible en el portal de Youtube.

Un elemento por considerarse es la comunicación, la cual juega un papel transversal dentro de las organizaciones. Precisamente Idalberto Chiavenato (2014) en su obra *La Introducción a la Teoría de la Administración* explica la importancia de la incorporación de la comunicación dentro de los sistemas organizacionales:

La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social (p. 94).

La empresa Tres Generaciones comenzó a recibir clientes corporativos en octubre 2014. Sin embargo, aún desconocía las características de este nuevo público y la gama de servicios que demandaba, fue hasta febrero 2015 cuando se incorporó a la organización una Asesora Corporativa, para manejar este nuevo cliente, diferenciar el servicio con respecto de la competencia y atender las exigencias del mercado.

Como parte del análisis general a lo interno de la organización, la Licda. Dayanara Molina, especialista en capacitaciones, manejo de equipos y venta de estos servicios orienta las necesidades actuales de la empresa Tres Generaciones en la apertura de nuevos mercados:

Es necesario dar a conocer a los clientes potenciales, esta nueva opción de servicio y sus ventajas con respecto de la competencia, para facilitar su comercialización. La empresa Tres Generaciones cuenta con una gran ventaja:

dispone de trayectoria en el mercado y es una organización flexible con capacidad de ajustarse a las solicitudes de los clientes (Comunicación personal, 25 de mayo, 2015).

En términos generales la especialista Molina ubica como reto principal el posicionamiento en el mercado, para atraer nuevos clientes potenciales, mediante la diferenciación del servicio.

A continuación se aborda en detalle el problema actual de la organización y la metodología de la investigación, como parte del diagnóstico y desarrollo del Plan de Comunicación, para contribuir al reconocimiento del servicio por parte de los clientes directos e indirectos corporativos.

1.3 Antecedentes

La empresa Tres Generaciones cuenta con tres grandes áreas comerciales: turismo, corporativo y producción de café (involucra toda la trazabilidad del producto, hasta su comercialización). Con más de 65 años en el mercado costarricense, esta empresa cuenta a su vez con varias plantas o unidades de negocio, Doka Estate se ubica en Sabanilla de Alajuela, Hacienda Nosavar se ubica cerca del Puente sobre el Río de Tárcoles y finalmente, Siempre Verde se ubica en San Isidro, Alajuela.

Cada uno de estos proyectos dispone de servicios turísticos, corporativos, hospedaje y comercialización del Café Tres Generaciones. El departamento más reciente es el corporativo que surgió a finales del 2014. Sin embargo, hasta febrero del 2015 se incorporó a la empresa una especialista corporativa, la Sra. Dayanara Molina, la cual abrió un abanico de oportunidades y proyecciones, como un lugar para el desarrollo de capacitaciones, eventos especiales, a la medida y a la altura del cliente.

La incorporación de esta especialista, acompaña las inversiones que se venían realizando, tales como un parque de cuerdas altas, equipo de cuerdas bajas o de actividades de trabajo en equipo, para el desarrollo de competencias, liderazgo, comunicación, entre una serie de aspectos conductuales.

Complementariamente, la adquisición de equipo, las necesidades y demandas de los clientes, son parte de las presiones que llevaron a la Gerencia de esta organización, a contratar los servicios profesionales de una especialista.

En virtud de dicha decisión, el número de clientes ha aumentado considerablemente. Sin embargo, es un mercado muy competitivo y surge la necesidad de consolidar el servicio, es por ello que en el siguiente apartado se delimitará el problema.

1.4 Planteamiento y delimitación del problema

La investigación plantea la definición de estrategias para alcanzar el posicionamiento del servicio, apoyándose en un Plan de Comunicación, como medio para alcanzar el objetivo fijado, todo ello acompañado de una investigación de los clientes actuales y potenciales, junto con especialistas en las ramas de comunicación y estadística, para orientar la recolección e interpretación de los datos.

La investigación delimita el campo de acción, a través de la definición de los clientes directos corporativos y los clientes indirectos corporativos, al involucrar al grueso de los clientes actuales y potenciales del servicio.

Precisamente, los clientes directos e indirectos son los encargados de analizar los servicios que se están brindando actualmente, aportar recomendaciones, según las necesidades que presentan, y finalmente, brindarán las herramientas para la construcción de la estrategia de comunicación, mediante la identificación de los medios de información que utilizan cotidianamente.

Los elementos por investigar son, en primera instancia, las necesidades de los clientes corporativos, seguido de un análisis de los servicios que se ofrecen actualmente, las necesidades de los clientes, las oportunidades de mejora, los canales de comunicación utilizados por estos segmentos de población y un comparativo con dos proveedores de servicios de capacitación y eventos especiales, para tal fin los elementos sujetos de estudio son tiempo de respuesta de la cotización, evaluación de canales de comunicación disponibles para los clientes y la claridad del mensaje (sitio web), cotización de los servicios y una evaluación del precio de los servicios.

La recolección de datos no considera al público interno de la organización, por el contrario contempla exclusivamente a los competidores, clientes actuales y potenciales del mercado corporativo.

Luego de delimitar el campo de acción de la investigación, y la necesidad de contribuir al posicionamiento de los servicios corporativos, se desprende el siguiente problema:

¿Cómo fortalecer el posicionamiento del servicio de capacitación y desarrollo de eventos especiales de la empresa Tres Generaciones?

1.5 Objetivos

Con el propósito de atender el problema de estudio expuesto, se planea el objetivo general y los específicos del proyecto.

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Comunicación que contribuya al posicionamiento de los servicios de capacitación y desarrollo de eventos especiales de la empresa Tres Generaciones S.A.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar las necesidades y requerimientos de los servicios de capacitación y eventos especiales de los públicos de interés.
- ✓ Identificar las necesidades de comunicación de la empresa Tres Generaciones, en relación con los servicios de capacitación y organización de eventos.
- ✓ Comparar las características de los competidores inmediatos, con relación a la oferta de servicios de la empresa Tres Generaciones.

1.6 Alcances

Los objetivos detallados anteriormente consideran los alcances de la investigación, al enfatizar el posicionamiento del servicio y el planteamiento de un Plan de Comunicación que integre las acciones necesarias para lograrlo, proceso que conlleva una investigación profunda de la percepción de los clientes y el análisis de la competencia.

Por tal razón, el Plan Estratégico de Comunicación plantea el involucramiento del público externo de la organización, segmentado a su vez por clientes directos y clientes indirectos corporativos, como parte de las acciones para diferenciar el servicio, identificar las ventajas competitivas y de esta forma aportar al posicionamiento en el mercado corporativo.

Tal como se detalló anteriormente, el desarrollo de este proyecto involucra cuatro unidades de negocio físicamente separadas y bajo una firma madre: Tres Generaciones Sala primera unidad es Doka Estate (ubicado en San Luis de Sabanilla de Alajuela), la segunda Hacienda Nosavar (ubicado 50 metros antes del Gran Río de Tárcoles camino a Jacó), la tercera Siempre Verde (se localiza en Sabanilla de Alajuela a 3km aproximadamente de Doka Estate) y el cuarto lugar son los lugares estratégicos que permiten ampliar la gama de talleres y escenarios para brindar los servicios de capacitación y eventos especiales a la medida del cliente.

Dentro de este proyecto no se considera el análisis de viabilidad, por cuanto la incursión en el mercado corporativo surge a partir de la solicitud de clientes potenciales y la asesoría de diversificación en el área de capacitaciones, con proyección del desarrollo de eventos especiales fuera y dentro de las instalaciones de Tres Generaciones.

El Departamento Corporativo se creó en febrero 2015, con el ingreso de la especialista Dayanara Molina, la cual amplió la gama de servicios que se estaban ofreciendo y transfirió la esencia de la empresa, a los servicios que se están ofreciendo, como talleres de barismo y dinámicas lúdicas vinculadas con el café.

En término general, la explicación brindada en este apartado refleja la necesidad actual de la organización, la cual busca posicionarse en el mercado de las capacitaciones y desarrollo de eventos especiales, por tal razón la investigación cubre la Estrategia de Comunicación para lograr el posicionamiento de los servicios corporativos de la empresa Tres Generaciones, al descartar la ejecución o supervisión de la propuesta.

En el siguiente apartado se detallan las investigaciones vinculadas con el diagnóstico, posicionamiento de servicios y el desarrollo de un plan de comunicación, como guías para el abordaje investigativo.

Capítulo II

Marco de Referencia

Este apartado contempla los fundamentos teóricos de la investigación, los antecedentes, una recopilación general de los estudios realizados preliminarmente tanto nacionales como internacionales y los vacíos informativos existentes en el campo, esto como parte de construcción de un aporte del área en estudio.

2.1 Estado de la Cuestión

Explorar los diversos estudios vinculados con el análisis de la investigación, es precisamente lo que fundamenta este apartado. Es por ello que se ha realizado una búsqueda de investigaciones nacionales e internacionales vinculadas con el posicionamiento, en el mejor de los casos de servicios, planes de comunicación, identificación de elementos diferenciadores, así como el abordaje de los conceptos detallados anteriormente, bajo una comunicación estratégica.

Para tal efecto, se utilizaron bases de datos de la Universidad de Costa Rica (UCR), la Universidad Estatal a Distancia (UNED), y bases de datos abiertas, como Google en general, Google Académico, Google Books, principalmente para la ubicación de tesis o revistas, vinculadas con investigaciones internacionales, tanto en Inglés como Español. Todo ello durante los meses de abril y mayo del 2015.

El análisis en general integró alrededor de 25 documentos, los cuales fueron seleccionados cuidadosamente por su título y luego filtrados por el contenido, para seleccionar finalmente 8 investigaciones, 4 de ellas nacionales y 4 internacionales vinculadas con los temas en cuestión.

En general, se puede afirmar que la mayor parte de estudios emplean, para la recopilación de los datos técnicas mixtas, basadas en la aplicación de cuestionarios, ya sea por encuesta o por censo, al dejar de lado el uso de técnicas como, grupo focal, entrevistas a expertos e instrumentos como la observación, así también se parte de registros de consumo, para el desarrollo de la investigación y planteamiento.

Subaru, es una empresa líder, tanto nacional como internacionalmente en el campo automotriz, en el 2009 enfrentó un nuevo reto lanzar un vehículo alto, cuya línea se conoce como “crossover” y el modelo es Subaru XV; lo cual representaba la

apertura a un nuevo nicho de mercado, por esta razón su lanzamiento conllevó un análisis de viabilidad, máxime cuando el mercado para efecto de la investigación – Chile-, enfrentaba dos grandes realidades, la primera de ellas, el mercado de este tipo de vehículos que iba a lanzar Subaru ya está muy desarrollado por empresas como, Toyota, Nissan, Renault y otros fuertes competidores. Y en segunda instancia, la casa automotriz se dirige a un segmento de mercado, hasta ese momento desconocido, jóvenes entre los 20 y 35 años.

Es así como emprenden una investigación basada en registros de ventas de vehículos en Chile y caracterización del público meta, para el establecimiento de una Estrategia de Comunicación con el objetivo de dar a conocer y posicionar esta nueva línea de Subaru XV, que le permitiera entrar a competir, según lo plantea la Revista Innovar Journal, basada en el estudio de Guillermo Armelini (2013), de la Universidad de Andes, Chile.

Por otra parte, el estudio realizado en la Aerolínea Avianca Costa Rica, por las estudiantes Lena Mora Rodríguez y Sofía Valverde Agüero, en el 2013, consideró entrevistas personales a las jefaturas, el análisis de canales de comunicación y finalmente la aplicación de un censo, para identificar las deficiencias en materia de Comunicación, específicamente en los canales disponibles para los tripulantes de cabina. De esta forma se logra determinar cada una de ellas y construir una estrategia de comunicación, que se integre al plan de comunicación de la aerolínea, para mejorar dicha situación actual.

Esta investigación se asemeja en gran medida al análisis actual que se está realizando en la empresa Tres Generaciones, por cuanto se enfoca el estudio a un público en específico, en el caso de la Aerolínea se trata de los tripulantes de cabina, en el caso de Tres Generaciones, son los clientes ligados a los servicios corporativos, pese a esta discrepancia de público, el abordaje investigativo es muy similar, mediante censo y al utilizar entrevistas personales a elementos claves involucrados con la investigación.

Al igual que Guillermo Armelini (2013) en Chile, Ricardo Morales (2013) en Ecuador, plantea una investigación cuyo propósito principal es el posicionamiento, en el caso de Armelini es necesario dar a conocer un nuevo auto, dirigido a un nuevo segmento de mercado, mientras que Morales, busca analizar a los competidores, para

identificar a qué se debe el bajo posicionamiento y cuáles medios puede emplear para lograr este objetivo, basado en una estrategia de marketing.

Ambos autores emplean datos estadísticos para obtener los recursos necesarios, para dar inicio con la Campaña de Comunicación, mientras que Cubero (2007), Corrales y Durán (2007) integran parte de las ventajas competitivas en el área de servicio principalmente y de responsabilidad social.

Cristina Cubero (2007) desarrolla una investigación esencialmente documental, basada en criterio de expertos, titulada El impacto de la voz del cliente en la toma de decisiones de las empresas costarricenses, es una investigación de posgrado de la Escuela de Administración de la UNED, cuyo principal ligamen y aporte que ofrece a la presente investigación es precisamente, el determinar cómo manejar la relación con el cliente y la incorporación de la voz del cliente a la organización, mediante la escucha, principalmente en el campo de servicios, cuyo trascendental elemento es el servicio al cliente.

La voz del cliente en los últimos años, también ha estado vinculada con los mercados verdes (sostenibles), planteamiento que realiza Francisco Corrales y Wilmer Durán (2007), al enfocar la oportunidad que tiene las empresas que cuentan con políticas de sostenibilidad, que forma parte de la responsabilidad social.

Por su parte, Jenni-Mari Laitinen (2009), en la investigación Marketing Communication Plan de la Universidad de LahtiUniversity of Applied Sciences, en Finlandia, centraliza la investigación en la planificación de la comunicación de marketing, cuya base principal es el análisis cualitativo y con el fin de atraer clientes de los competidores, la empresa DNA FinlandLtd se dedicada a las telecomunicaciones y no cuenta con un Plan de Comunicación, por ello que Laitinen desarrolla la investigación.

Adicionalmente, Branislav Sandala (2012), plantea la investigación IMC as a “businessstrategy in service-oriented IT organisations”, cuyo principal objetivo es la definición de una estrategia de comercialización, que integre la comunicación y el marketing, como elementos claves para lograr un cambio en la comercialización que realiza las organizaciones involucradas en la estructura de TI.

Al igual que Cubero (2007), Sandala busca un enfoque con la experiencia total del cliente, para lograr una identificación del servicio, acompañado del uso de los canales de comunicación adecuados. Esta investigación consta de la recopilación de información cualitativa y cuantitativa, mediante el abordaje de encuesta, para conocer en detalle las necesidades del cliente y desarrollar la estrategia de comunicación y marketing que cambiará el modelo de comercialización de las organizaciones TI.

En conclusión, se desprende del abordaje de investigaciones nacionales e internacionales, que existen diversas investigaciones ligadas al posicionamiento de productos principalmente, acompañado de elementos como la segmentación y diferenciación de mercados, el establecimiento de ventajas competitivas, la responsabilidad social y el análisis del entorno, como el desarrollo de la estrategia de comunicación y marketing, para alcanzar el objetivo fijado. En tanto, las investigaciones se orientan en su mayoría a productos, no así a servicios, como es el caso de la presente investigación de la empresa Tres Generaciones, vinculada con el mercado corporativo.

Seguidamente, se aborda el escenario actual de la empresa y principalmente el departamento corporativo, como centro de análisis, para comprender las necesidades.

2.2 Marco Situacional

El panorama actual de la empresa Tres Generaciones S.A. refleja estabilidad y búsqueda de nuevos mercados, directamente vinculado con el público nacional (empresas, instituciones u organizaciones públicas o privadas), hasta el momento esta empresa se ha dedicado a capturar el público extranjero, con tours y servicios de alimentación, vinculados con la práctica del café; en tanto para el público nacional el café no representa un atractivo, por su cercanía y vínculo directo, desde el proceso de crianza y aprendizaje.

Esta empresa nace en 1940 con la adquisición de fincas cafetaleras, que años más tarde se convertirían, además de productoras del grano de oro, en la sede de procesamiento y venta del grano de oro como producto terminado. Es así como, la empresa cerraría la trazabilidad del producto (almacigo, plantación, beneficio, secado del café, tueste y venta) y acompañaría este proceso de turismo nacional y extranjero,

a partir del cual transmitiría conocimiento acerca del proceso y brindaría servicios de alimentación.

Con un ingreso anual de alrededor de 65 mil visitantes en el 2014, con un promedio de 95% extranjeros, según datos brindados por el Sr. Mario Fernández, Gerente General (22 de mayo 2015) se buscó la apertura de nuevos mercados, cautivar el público nacional es la principal tarea que enfrenta la empresa actualmente. Ser un atractivo para el desarrollo de actividades de empresas u organizaciones.

Cautivar un nuevo segmento no es tarea fácil, por esta razón la empresa Tres Generaciones se ha asesorado sobre la viabilidad del proyecto, acompañado de un proceso de diferenciación de los servicios, para que los clientes puedan hallar una ventaja competitiva. Sin embargo, aún no se dispone de una estrategia que oriente los esfuerzos internos y externos de la organización, para avanzar con el reconocimiento de los servicios.

Este proyecto cuenta con el aval del Gerente General, tanto en el proceso de recopilación de datos, como en la entrega de los resultados obtenidos para ejecutarse a corto plazo.

Como parte del apoyo mostrado, el Sr. Fernández solicitó a la especialista en ventas y capacitaciones apoyar al máximo este proyecto, para optimizar cada uno de los resultados, una vez concluida la investigación y desarrollado el Plan de Comunicación dirigido al posicionamiento de los servicios.

Las estrategias que está desarrollando la empresa actualmente es el contacto de clientes potenciales para el ofrecimiento de los servicios y el acercamiento físico con ellos, para que conozcan y se generen ventas a corto – mediano plazo.

Con claridad de la situación actual de la empresa, es necesario abordar las perspectivas teóricas que sustentan la investigación.

2.3 Marco Conceptual

Conocer el panorama general que envuelve la investigación es el propósito de este apartado, esto permitirá comprender y orientar la investigación desde la perspectiva de recolección de datos, así también cuenta con fuentes bibliográficas, que fortalecen el campo de análisis.

Como punto de partida, se define comunicación organizacional, tanto interna como externa, para abordar seguidamente los públicos de la organización (segmentación de públicos) y finalmente el posicionamiento, de esta forma cada uno de los conceptos se entrelazan para la construcción del Plan de Comunicación (capítulo 5).

2.3.1 Comunicación Organizacional

Son muchos los conceptos vinculados a comunicación. Sin embargo, Carlos Ongallo (2007), en el libro *Manual de la Comunicación*, explica en detalle este concepto como proceso y también su interacción dentro de las organizaciones:

“-Es- ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo” (p. 11), así también la comunicación es un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor.

Sin embargo, Cutlip, Center y Broom (2006) contraponen la explicación de Ongallo, al afirmar que la comunicación es un mito, el cual “sugiere que remitir un mensaje es lo mismo que comunicar un mensaje. En el fondo, se confunde la comunicación con la difusión” (p. 367).

Basado en dicha interpretación Cutlip, Center y Broom conceptualizan la comunicación como: “un proceso recíproco de intercambio de señales, para informar, instruir o persuadir, basado en conceptos compartidos y condicionados por la relación entre las partes y el contexto social” (p. 368), para efectos de la investigación se concibe como un proceso recíproco de intercambio y no únicamente como una difusión, máxime con la interacción que trae consigo los medios digitales.

En este contexto, comunicar es intercambiar, es entregar a alguien algo propio, cuyo propósito es informar, motivar o influir sobre el mismo; en este proceso intervienen una serie de elementos tales como: emisor, receptor, mensaje (intensión), canal de comunicación, realimentación, ruidos u obstáculos, entre otros elementos mediáticos.

Cuando este concepto de comunicación se sitúa en el contexto organizacional, aumentan los factores de riesgo, por cuanto la organización requiere una estructura formal de comunicación, con especialistas que asesoren a los directivos. Sin embargo,

“cuando se decide prescindir de esta área simplemente los directivos no pueden escoger entre comunicar o no comunicar; por cuanto es inevitable son opciones prácticas que dan entre comunicación positiva y negativa” (Ongallo, 2007, p. 33).

Treece y Kleen (1998) explican que si la comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese hueco rápidamente de rumores, comunicación indirecta e incluso desinformación.

Por su parte, definen la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos (pp. 17 – 18).

En el contexto de la comunicación externa, según explica Treece y Kleen (1998) es:

Un conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como relaciones públicas y publicidad (p. 17).

Lovelock y Wirtz (2015) dificultan más el panorama de la comunicación organizacional al incorporar el diseño organizacional: “es clave para garantizar la comunicación de un estilo y un mensaje consistentes a través de todos los canales de la mezcla de comunicaciones de una empresa” (p. 187), es todavía más importante para aquellas empresas que operan en mercados competitivos y requieren destacar entre la multitud.

Mientras que la comunicación interna según Horario Andrade (2005), se basa en el mantenimiento de buenas relaciones dentro de la organización:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, interpretados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p.17).

La comunicación interna se distingue en diversos sentidos, por gran número de autores, Carlos Ongallo (2007) identifica la comunicación descendente, ascendente y horizontal:

Comunicación descendente, “es la comunicación originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, con el fin de informar o influir” (p. 76). Este flujo de información permite transmitir órdenes e información, Ongallo afirma que el sentirse bien informado sobre la marcha de una organización aumenta el sentimiento de pertenencia a la misma y da sentido al trabajo, por ello es esencial el flujo de información formal, a través de canales formales que cubra a toda la organización.

Comunicación ascendente, “se genera cuando un individuo de la organización trasmite información, ideas, sugerencias y quejas hacia otra persona encuadrada en un nivel superior de la jerarquía” (Ongallo, 2007, p. 82), las organizaciones que abren canales de comunicación ascendentes están interesadas en conocer la opinión de sus colaboradores y generar cambios a partir de sus recomendaciones.

Comunicación horizontal, “este tipo de canales se emplean cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía del mando se comunican entre sí” (Ongallo, 2007, p. 85), este tipo de comunicación prolifera más rápido con la ausencia de canales descendentes y ascendentes.

En término general, según Gruning y Hunt (2003) la comunicación interna y externa debe estar perfectamente sincronizada y alineada hacia el objetivo común de la organización, para que ésta sea funcional.

2.3.2 Públicos organizacionales

Los públicos de las Relaciones Públicas “es una mezcla de grupos con diversos rasgos culturales, étnicos, religiosos y económicos, y cuyos intereses unas veces coinciden y otras veces entran en conflicto” (Wicox, Cameron y Xifra, 2006, p. 341).

Definitivamente para que un mensaje sea efectivo, es necesario definir claramente el público o los públicos a los cuales se dirige, el mensaje que se desea comunicar, los medios de comunicación adecuados para el segmento de población, entre otros elementos que juegan un papel esencial en el éxito de la entrega del mensaje.

“El análisis de la comunicación revela dónde puede enfocar mejor la empresa los esfuerzos de publicidad y promocionales, ya que descubre las fortalezas de la empresa junto con las oportunidades presentes en el mercado” (p. 131), según explica Baach (2010) en la obra Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing.

Por este motivo, es importante la segmentación de públicos, cuya labor es “identificar grupos específicos de compradores con base en sus necesidades, actitudes e intereses. Un segmento de mercado es un conjunto de empresas o grupo de consumidores particulares con características distintivas” (Baach, 2010, p. 101).

Por su parte, Kotler y Keller (2012) ambos especialistas en Marketing, afirman que con la segmentación del mercado, “las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los cuales puede llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coincidan con sus necesidades únicas” (p. 165).

A partir de ello, identifican la necesidad que tienen las empresas de conocer a sus clientes, “para lograrlo, la empresa debe recopilar información y almacenarla en un sistema que le permita llevar a cabo el marketing de base de datos. Una base de datos de clientes es una colección organizada de información exhaustiva sobre clientes actuales o interesados (prospectos), que debe estar actualizada, ser accesible y permitir la implementación de acciones” (p. 143).

En resumen, la importancia de la segmentación de públicos es “entender cómo piensan, por qué compran, cuándo compran, dónde compran y cómo evalúan los productos después de las compras (Baach, 2010, p. 92), todo ello para crear una propuesta de comunicación que se ajuste a las necesidades y características de los diversos públicos organizacionales.

2.3.3 Del posicionamiento a la estrategia

Con la ayuda de Ries y Trout (s.f.) se identifica que no es posicionamiento, de esta forma este término “no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos” (p. 7).

Según Ries y Trout (s.f) especialistas en posicionamiento, este concepto es “lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en la sociedad sobrecomunicada” (p. 7).

El posicionamiento es precisamente lo primero que viene a la mente del cliente potencial, cuando se trata de resolver un problema, es decir, lograr ubicar el lugar más adecuado para vacacionar, para estudiar, para deleitarse con un delicioso helado, en fin aplica para todo lo que se adquiere diariamente.

La identificación del campo de acción, las necesidades de mejora, en este caso específico: el posicionamiento, trazan los objetivos para que el desarrollo del Plan de Comunicación permita a la organización llegar a los clientes tanto directos como indirectos, mediante estrategias claras y puntuales.

En este proceso de definición intervienen una serie de elementos, tales como la parte comercial o unidad de la empresa involucrada (Departamento Corporativo), el Departamento de Comunicación y finalmente la Gerencia, estos tres actores serán los encargados de definir las estrategias por seguir, para alcanzar el objetivo.

El concepto de estrategia está ligado a las acciones necesarias para alcanzar un determinado objetivo, puede ser por áreas dentro de una empresa o bien, estrategias empresariales, las cuales involucran a toda la estructura organizacional.

Ferrell y Hartline (2012) afirman que “las organizaciones diseñan las estrategias funcionales para proporcionar una integración total de esfuerzos que se enfocan en lograr los objetivos expresados” (p. 39).

Precisamente para lograr efectividad en el desarrollo de estrategias es necesario empatar las necesidades y propósitos del área funcional, en relación con el cumplimiento de las metas y objetivos, es inevitable ser realista en cuanto a los recursos disponibles de la organización y el entorno, finalmente cada estrategia debe evaluarse para determinar su efecto. Estos pasos son básicos para determinar la efectividad de una estrategia según el planteamiento y aporte realizado por Ferrell y Hartline (2012, pp. 39 – 40).

Dentro de los elementos indispensables de análisis se encuentran los competidores, dentro de los nichos de mercado Kotler y Keller (2012) identifican a los líderes del mercado, son aquellos que tienen mayor participación de mercado y suele guiar a las demás empresas en todo lo referente a modificaciones de precios, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad de las promociones.

Seguidamente, se encuentran las empresas retadoras, que luchan permanentemente por ocupar el primer lugar, luego se encuentran con un porcentaje menor de clientes las empresas retadoras, las cuales luchan por mantenerse en el mercado.

Y finalmente, se encuentran las empresas especialistas en nichos, que atienden mercados muy pequeños, desatendidos por las empresas de mayor tamaño.

Según Baack (2010) es necesario elaborar un análisis competitivo, dentro del cual se identifica a cada uno de los competidores, luego se elabora una lista de las empresas competidoras, se recopilan datos secundarios de las empresas, tales como: “anuncios, materiales promocionales, informes anuales, el prospecto de una corporación que cotiza en bolsa y sitios web –medios digitales-“ (p. 91).

Consecuentemente, Kotler y Keller recomiendan actuar en tres frentes:

En primer lugar, es preciso que encuentren formas de incrementar la demanda total del mercado; en segundo, deben proteger su participación de mercado actual con acciones defensivas y ofensivas; y en tercero, tendrán que intentar incrementar su participación de mercado, aun en el caso de que el tamaño del mercado permanece constante (p. 301).

Cuando una empresa no comprende un segmento de mercado suficiente para ser líder, puede resultar más oportuno especializarse en un nicho de mercado, es decir, ocupar un espacio único en el mercado, sin necesidad de convertirse en una empresa retadora o seguidora del líder.

En consecuencia, las empresas deben contar con claridad del mercado en el que se encuentran, así también la posición que ocupan, esto les permitirá enfocar asertivamente las estrategias y tácticas que definan para posicionarse en la mente de sus clientes.

Capítulo III

Marco metodológico

Este apartado comprende la teoría sobre el paradigma, los métodos de recolección de datos, el tipo de investigación y define los sujetos de información, representa el paso a paso de lo ejecutado durante el proceso de recopilación de datos.

Este paso a paso, considera los aspectos metodológicos de la investigación: el tipo de investigación realizada, las fuentes de información, delimitación de las poblaciones y sujetos de información, los métodos de recolección de datos, las variables por considerar, los instrumentos de recolección de datos y el procesamiento de la información recolectada.

Antes de detallar cada uno de los elementos mencionados, es necesario tener presente que una investigación se considera el “proceso más formal sistemático e intensivo de llevar a cabo un método de análisis científico” (Best, 1982, p. 25), que según explica Best es la actividad más sistemática, dirigida hacia el descubrimiento del desarrollo de un cuerpo de conocimientos organizados.

Bajo este término se sustenta la investigación con profundidad, para la construcción de variables críticas de desarrollo de un modelo dentro de la organización.

3.1. Enfoque de la investigación

Los enfoques cuantitativos y cualitativos son “dos formas generales de concebir la realidad y los utillajes necesarios para conocerla y manejarla” (p. 90), según explica Barrantes (2014) apoyado en el concepto de Cook y Reichardt.

En tanto, la presente investigación se basa en el aprovechamiento de ambos enfoques, conceptualizado como un enfoque mixto de investigación, según Barrantes (2014): “En este proceso, se recolectan los datos mediante técnicas cuantitativas y cualitativas y se usa la triangulación de los datos” (p. 99), esto gracias a la oportunidad de contrarrestar posiciones.

Barrantes (2014) afirma que esta tendencia es notable en aquellos estudios en los cuales se tiende a dar tanto una explicación de los hechos como una comprensión

de ellos, lo cual contribuye a anular los sesgos presentes y a fortalecer el proceso investigativo (p. 98).

Precisamente, esta investigación busca enriquecerse con ambos enfoques, para consolidar el proceso investigativo de recolección de datos, en el siguiente apartado, se detalla el alcance y tipo de investigación.

3.1. Alcance y tipo de investigación

La investigación se desarrolló en los meses de agosto y setiembre 2015, con la ayuda de instrumentos y técnicas de investigación mixtas, según el alcance se conoce como estudio transversal al investigar aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento dado (Barrantes, 2014, p. 86).

Por su parte, desde el objetivo de la investigación se clasifica como descriptiva, por cuanto busca información detallada de cada una de las necesidades de los públicos, así como de sus características, mediante el aprovechamiento de técnicas como la observación. A continuación se conceptualiza con la ayuda de Barrantes (2014):

Investigación descriptiva

Describe fenómenos. Se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico. Usa la observación, estudios correlacionados y de desarrollo (p. 87).

En el siguiente apartado se delimita la población de estudio, las fuentes utilizadas y los sujetos que intervienen en el proceso de recopilación de datos.

3.2. Poblaciones de interés, fuentes y sujetos de información

Los siguientes conceptos y especificaciones representan el sustento teórico, sobre el cual se define la población en estudio, es decir, el segmento en el cual se orienta la recolección de datos, acompañado de la definición de fuentes y sujetos de información, que intervienen en el proceso.

3.2.1. Población

La población “es el conjunto de personas del cual se desea conocer su opinión” (p. 267), en el caso estricto del estudio, son los siguientes:

3.2.1.1 Clientes directos corporativos. Se concibe como clientes directos a las empresas, instituciones u organizaciones públicas o privadas interesadas en el desarrollo de fiestas de Navidad, capacitaciones a la medida (desarrollo del talento humano) y eventos corporativos en general.

La selección de los Clientes Directos Corporativos consideró la construcción de una base de datos, con todas las empresas que han cotizado o ejecutado actividades de capacitación, fiestas o eventos privados en las instalaciones de Tres Generaciones, al considerar así 44 empresas, de las cuales 20 han ejecutado algún tipo de actividad de las instalaciones, mientras que 24 empresas aún no han desarrollado servicios en las instalaciones. Al considerar esta información se aplicó el censo y se obtuvo un margen de respuesta de 31,8%, el cual corresponde a 14 clientes directos.

La aplicación del cuestionario (Anexo 2) se realizó en los meses de agosto y mediados de setiembre 2015.

3.2.1.2 Clientes indirectos corporativos (Tour operadores). Este público integra a las agencias de viajes (tour operadoras), las cuales han experimentado un crecimiento en la demanda de eventos corporativos (capitaciones y desarrollo de eventos especiales), también integra las operadoras corporativas, a diferencia de las anteriores son empresas especializadas en el manejo de eventos corporativos y representa el público más demandante. Asimismo, integra a los consultores especializados que buscan una localización para realizar las actividades de trabajo en equipo.

Para el proceso de recolección se construyó una base de datos, con los nombres y contactos de empresas que en algún momento han cotizado, o bien, han contratado algún servicio en la empresa Tres Generaciones, a partir de esta información se procedió a aplicar el censo, es decir, a abordar a todos los clientes identificados, vía correo electrónico, con seguimiento telefónico.

En el caso de los clientes indirectos, según la base de datos a la cual se aplicó el censo son 25 empresas, de las cuales 13 han desarrollado servicios en las instalaciones y las 12 restantes aún no, frente a este dato se obtuvo un margen de respuesta del 40%, equivalente a 10 clientes indirectos.

3.2.2. Sujetos de información

Son aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información. Debe especificarse con claridad cuál es la población o universo y la muestra si se utilizara en cada caso (Barrantes, 2014, p. 124).

El estudio de campo de esta investigación involucra dos grandes públicos de interés e identifica los sujetos de información, como parte de la delimitación de la población por investigar:

- a) MBA. Juan Pablo Barboza, especialista en comunicación corporativa, comunicación social y dirección de empresas, en la actualidad se encuentra desarrollando su propia teoría de neuromarketing.
- b) Gerente General, el Sr. Mario Fernández, por su conocimiento general y especialización aportará en todo el proceso de investigación, esto para no perder el enfoque de las necesidades de la empresa y los recursos disponibles para lograrlo.
- c) Especialista Corporativa, la Sra. Dayanara Molina, por su manejo y especialización en los servicios, así como los canales para llegar al público objetivo, será una fuente de información en todo el proceso.

3.2.3. Fuentes primarias

Las fuentes primarias se refieren “a la institución (pública, privada o sin fines de lucro) o, si es del caso, a la persona que recogió primero los datos y produjo la estadística (Gómez, 2012, p. 38).

Las fuentes primarias por consultar son: libros, revistas, entrevista con especialista corporativa de Tres Generaciones, MBA. Juan Pablo Barboza, especialista en neuromarketing y la recolección de datos que se realizará a los dos públicos de interés (clientes directos corporativos y clientes indirectos corporativos).

3.2.4. Fuentes secundarias

Este concepto según Gómez (2012) se aplica cuando se hace uso de información generada de una fuente primaria:

Si una institución, empresa o persona toma y utiliza –en un análisis o estudio- datos estadísticos no recopilados por ella, sino provenientes de una fuente

primaria y luego la pública o difunde, esa nueva publicación será fuente secundaria (p. 38).

La investigación se complementa con otros estudios desarrollados en esta área (tesis), artículos de Internet, notas periodísticas, entre otras fuentes complementarias, como es el caso de Kotler y Armstrong, Al Ries y Jack Trout, entre otros especialistas en posicionamiento y comunicación.

3.3. Métodos y técnicas de recolección de datos

En este apartado se detallan las técnicas de recolección de datos, alineadas a la utilización del enfoque mixto de investigación y por cada técnica se contemplan los públicos abordados.

3.3.1. Método cuantitativo: sus técnicas de investigación.

Las técnicas que se aplicaron en el proceso de investigación son:

Encuesta

Mediante este instrumento se puede conocer opiniones, intenciones, hábitos de consumo, ingresos, entre otros elementos, que según Barrantes (2014), debe cumplir ciertos lineamientos para que cuente con validez científica:

-Las- encuestas en una investigación requiere de ciertas reglas que nos permitan acceder a la información en forma científica. La primera es ser un proceso sistemático, o sea, ordenar, planificar, revisar y probar (p. 267)

Esta técnica se aplicó en ambos públicos: los clientes directos corporativos y los clientes indirectos corporativos, mediante un instrumento de recolección: cuestionario, a la población total de estudio, durante los meses de agosto y mediados de setiembre, aplicada a las empresas que en algún momento han cotizado o ejecutado alguna actividad de capacitación, evento o actividad privada en las instalaciones (Anexo 1 y 2).

3.3.2. Técnicas cualitativas

Con respecto de las técnicas cualitativas de investigación se utilizó la entrevista con profundidad, mediante la cual se logró afinar la caracterización de los clientes directos, sus necesidades y recomendaciones.

Entrevista a profundidad: “es un valioso instrumento para la obtención de información sobre un determinado problema” (Barrantes, 2014, p. 293) desde la perspectiva cualitativa o descriptiva.

La representación cualitativa es una combinación entre la percepción y la interpretación, que da como resultado la obtención de información en un momento dado.

Esta técnica se empleó con el especialista Juan Pablo Barboza, para obtener información acerca del posicionamiento y sobre su propia teoría de “neuromarketing” de servicios; por otra parte se aplicó entrevista con profundidad a dos clientes directos corporativos, para evaluar los servicios y conocer en detalle sus necesidades.

Lo anterior constituye la metodología bajo la cual se abordarán las diversas entrevistas, tanto académicas como de seguimiento y supervisión de la investigación, desde la perspectiva de recolección de datos y análisis.

A continuación se detalla los métodos de recolección de los datos, así como el proceso de diseño, selección e interpretación de los datos.

3.4. Métodos de recolección de información

Seguidamente se detalla las variables o categorías de incorporarse en los instrumentos de investigación, la utilización de las técnicas cualitativas y cuantitativas, el manejo de la población mediante censo y los instrumentos utilizados.

3.4.1. Instrumentos utilizados

Durante el proceso de recolección de datos se utilizó el cuestionario, como guía para el abordaje de los clientes directos e indirectos corporativos, el cual se aplicó vía correo electrónico, con seguimiento telefónico.

La recolección de datos a través de cuestionario permitió incluir a todos los clientes directos e indirectos, mediante la aplicación de censo.

El concepto de cuestionario está íntimamente ligado con el enfoque cuantitativo, pero puede ser una técnica valiosa de recolección de datos en la investigación con enfoque cualitativo (Barrantes, 2014, p. 300).

Para que esto ocurra, Barrantes (2014) explica que debe cumplir las siguientes características:

- ✓ Es un procedimiento para explorar ideas y creencias generales.
- ✓ Representa parte de un esquema de referencia teórico y de experiencias que se originan en un colectivo determinado.
- ✓ Se le considera una técnica útil para el proceso de acercamiento a la realidad.

Este instrumento está acompañado de preguntas abiertas, cerradas y mixtas, las cuales se relacionan con los objetivos y variables de interés por investigar en cada una de las poblaciones.

Con la ayuda de Gómez (2012), reconocido estadístico nacional, se detalla la conceptualización de pregunta abierta y pregunta cerrada, las cuales formaron parte del cuestionario aplicado:

Pregunta cerrada

Son aquellas cuyas opciones de respuesta posibles se hallan limitadas o fijadas de antemano (p. 73).

Pregunta abierta

Se plantean de manera que permitan una respuesta libre, no limitada a alternativas preestablecidas (p. 76).

Por su parte, las preguntas mixtas o también conocidas como semiabiertas, Gómez (2012) explica que:

Se plantea una pregunta como cerrada, pero con la posibilidad de que el entrevistado exprese una respuesta diferente, si ninguna de las opciones ofrecidas corresponde a su manera de pensar. En este caso, se escribirá textualmente la respuesta del entrevistado en el espacio reservado para ese fin (p. 79).

En resumen la base de datos se construyó, a partir de la selección de todas aquellas empresas que han realizado talleres en las instalaciones de Tres Generaciones, o bien que han cotizado en algún momento los servicios, este fue el

público al cual se le aplicó los cuestionarios. En tanto, el diseño de los cuestionarios, la definición de cada una de las categorías y variables responde a los objetivos específicos planteados en la investigación, en Anexo 1 y 2 se encuentran las entrevistas aplicadas a la totalidad de la base de datos.

3.5. Procesamiento y análisis de la información

Esta relación entre objetivos e instrumentos y variables de investigación son justamente las que permiten dar respuesta a la interrogante principal. Esta etapa integra la revisión de los cuestionarios, codificación, digitación, procesamiento e interpretación de los datos para que sean susceptibles a análisis estadístico e inherente en la población de estudio.

La revisión de los cuestionarios según recomienda Gómez (2012), debe realizarse en el mismo lugar donde se realizó la entrevista, esto para detectar algún error inmediatamente, luego entra en el proceso de codificación de los datos obtenidos, para hacer más fácil su procesamiento.

Una vez codificados los datos se procede a la digitalización, para luego generar los cuadros, las tablas y gráficos de análisis, que darán respuesta a la interrogante planteada y a los objetivos específicos.

Para el proceso de digitación de los datos se utilizó Excel, con el cual se generaron figuras y tablas, para el correspondiente análisis detallado de la información.

“Durante la interpretación de los resultados, se explica las dos clases de datos y, generalmente, se comparan las bases de datos” (Barrantes, 2014, p. 248), esto es lo que se conoce como triangulación, inclusive el diseño puede abarcar todo el proceso o, solamente, la parte de la recolección, análisis e interpretación.

De esta forma, el estudio considera la triangulación de datos, entre las necesidades de los clientes directos corporativos y los clientes indirectos corporativos, durante la recolección, análisis e interpretación, esto con el objetivo de caracterizar a los usuarios e identificar cada una de sus necesidades.

3.6. Variables de los instrumentos

Las variables incluidas en los diversos instrumentos de investigación, están ligadas directamente a los objetivos específicos, que a su vez se desprende del problema que enfrenta la empresa Tres Generaciones, a continuación se detalla el objetivo específico y las variables vinculadas a él.

Objetivo 1. Diagnosticar las necesidades, deseos y demandas de los públicos de interés, este objetivo se subdivide en la identificación de los requerimientos del público y la segmentación de los públicos de interés.

Identificación de los requerimientos del cliente, bajo este escenario se identifican tres conceptos diferentes, necesidades, deseos y demandas, con la ayuda de Kotler y Armstrong (2013), se conceptualiza a continuación cada uno de los términos.

Necesidades, “son estados de carencia percibida” (p. 6), incluyen las necesidades físicas, como comida, vestido; las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y finalmente las necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión.

Los deseos son “la forma que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual” (p. 6), el siguiente paso es la ejecución, es cuando los deseos están respaldados por el poder de compra, etapa que se conoce como demanda.

Tomando en consideración estos tres elementos, se incorporó en la boleta censal (Anexo 1 y 2) el módulo 1 y 2, los cuales identifican al cliente y determinan el reconocimiento de la empresa, sus respectivas unidades de negocio y define los deseos de adquisición de servicios que se ajustan a las necesidades de cada organización consultada; así también la demanda o grado de adquisición del servicio, para tal fin se establecieron dos módulos, el primero de ellos de información general, y el segundo de servicios de capacitación y desarrollo de eventos especiales.

Los instrumentos utilizados fueron entrevista aplicada vía correo electrónico a la población total (Anexo 1 y 2), de clientes directos e indirectos corporativos y mediante entrevista con profundidad con dos clientes directos corporativos.

Segmentación públicos de interés, “los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 165).

Para efecto de la presente investigación, se segmenta en clientes directos y clientes indirectos corporativos, al permitir de esta forma caracterizar a los usuarios y desarrollar un Plan de Comunicación para atender ambos públicos individualmente; por esta razón se aplicó instrumentos diferentes a cada uno de ellos, al considerar sus diferencias y filtrar previamente sus características particulares, con la ayuda de la Asesora Corporativa, Dayanara Molina.

Desde el punto de vista de la comunicación, se segmenta en clientes directos e indirectos, los cuales cuentan con características semejantes que permiten agrupar, para lograr la efectividad del mensaje e impulsar el posicionamiento corporativo.

Para efecto de la propuesta, se establecerán estrategias diferenciadas para cada uno de los segmentos prioritarios, clientes directos e indirectos.

El segundo objetivo específico que se desintegrará es: Identificar las necesidades de comunicación de la empresa Tres Generaciones, en relación con los servicios de capacitación y organización de eventos especiales”, este objetivo comienza por determinar cuáles son los medios de comunicación utilizados por los clientes directos e indirectos, este aspecto vinculado con los deseos y demandas de los clientes se fusionan, para dar lugar al paso de la construcción de información según sus deseos y demandas.

"El comunicador debe seleccionar los canales más eficientes para transmitir su mensaje" (Kotler, P y Keller, K. 2006. P. 548), esta selección parte de una consulta específica a los clientes directos e indirectos corporativos, acerca de los medios de comunicación utilizados para orientarse sobre temas vinculados a capacitación y eventos especiales.

Así también, se vinculan con las variables del primer objetivo específico, que determina los intereses de estos clientes, material que sirve para definir el mensaje por transmitir.

Por su parte, este objetivo envuelve la ventaja competitiva, concepto que involucra la "ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos" (Kotler y Armstrong, 2003, p. 260).

Precisamente, la definición de las necesidades del público, implica la diferenciación del servicio, este elemento diferenciador puede surgir de las necesidades insatisfechas de los clientes, de las nuevas tendencias en servicios, entre otros aspectos, que justamente se evaluaron a través de dos variables, una vinculada con sostenibilidad y la otra con la diferenciación de los servicios de Tres Generaciones, esta evaluación se realizó a través de la aplicación del instrumento censal y la entrevista con profundidad con dos clientes directos corporativos.

En tanto, en la entrevista con profundidad con dos clientes directos, se abordó los elementos de interés en la adquisición de servicios de capacitación y desarrollo de eventos.

El tercer objetivo de la investigación es: comparar las características de los competidores inmediatos, para ello se seleccionaron dos competidores directos, el primero de ellos por ubicación geográfica, Colinas del Poás y el segundo por posicionamiento en el mercado, Eventos del Sol.

Según explican Kotler y Keller (2012, p. 306) una de las formas para aumentar la frecuencia de consumo y ganar clientes a la competencia es desarrollar formas nuevas y diferentes de uso. Sin embargo, también es necesario evaluar a los competidores, por esta razón se realiza un análisis comparativo que considera elementos tales como servicio al cliente, tiempos de respuesta, cotización realizada, seguimiento y costos.

Dieter Nohlen (*s.f.*), explica que este "procedimiento de la comparación sistemática de casos de análisis que en su mayoría se aplica con fines de generalización empírica y de la verificación de hipótesis" (p. 1).

Para tales efectos se cotizó en dos empresas, Colinas del Poás y Eventos del Sol, una capacitación para 50 personas, con cuatro tiempos de alimentación (desayuno, merienda, almuerzo y café con bocadillos), acompañado de actividades

de cuerdas altas, servicios de consultoría y audiovisuales, con un detalle individual por servicio.

Por otra parte, el objetivo tres se subdivide en la conceptualización del competidor, según Porter, citado por Martínez y Milla (2012), el modelo de las cinco fuerzas consideran: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos, la inmensidad de la rivalidad entre competidores de un sector (pp. 40 - 45)

Para tal efecto, se realiza una evaluación de costo -beneficio- y las ventajas competitivas, que brindan los competidores a los clientes actuales y potenciales.

En síntesis, los objetivos detallados anteriormente y su operacionalización, permite construir un Plan de Comunicación para contribuir al posicionamiento de los servicios de capacitación y eventos especiales de la empresa Tres Generaciones.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados

Este capítulo aborda el análisis de los datos obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas remitidas vía correo electrónico, entrevista con profundidad con clientes directos, un análisis comparativo de los servicios con respecto de otras empresas y entrevista personal con especialista argentino en comunicación corporativa, comunicación social y dirección de empresas, enfocado actualmente a la investigación de Neuromarketing de Servicios, dirigido al posicionamiento.

Cada una de las fuentes informativas mencionadas anteriormente, se enriquecen con conceptos y fundamentos en comunicación estratégica, posicionamiento y neuromarketing de servicios, de esta forma se da inicio con el análisis detallado de cada una de las variables incluidas en el instrumento censal, desglosado de acuerdo con los objetivos que plantea la investigación.

Barrantes (2014) explica la triangulación referente al análisis de datos como “la mezcla de dos o más teorías, fuentes de datos, técnicas de investigación, en el estudio de un fenómeno singular, o sea, es el uso de diferentes formas de estudiar un mismo objeto” (p. 135).

Por lo tanto, directamente vinculado con la investigación se desarrolla en primera instancia, la identificación de las necesidades y requerimientos de los clientes directos y clientes indirectos corporativos, en segunda instancia las necesidades existentes en comunicación y por último, un análisis comparativo de las características de los competidores directos.

Los clientes directos, son empresas u organizaciones interesadas en servicios de capacitación y desarrollo de eventos, que buscan en la empresa Tres Generaciones los servicios de forma directa, en tanto los clientes indirectos son todos aquellos intermediarios que están interesados en el servicio, para ofrecerlo a un cliente final.

La identificación de las necesidades de los clientes, representa la base sobre la cual se fundamenta la Propuesta de Comunicación para lograr el posicionamiento de los servicios, justamente Kotler y Armstrong (2013) explican que “la empresa debe decidir cómo atenderá a los clientes a los que se dirige: cómo se diferenciará y se

posicionará en el mercado” (p. 9), este proceso va acompañado de la propuesta de valor, entendida como el conjunto de beneficios o valores que promete entregar la empresa a los consumidores para satisfacer las necesidades.

Esa premisa explica la importancia de la investigación del público meta, del análisis de percepción de los servicios, así también la legitimidad del proceso de investigación, para lograr la credibilidad estudio.

Para efecto de la presente investigación, es importante recordar que la empresa Tres Generaciones lanzó los servicios corporativos en octubre del 2014. A partir de ese momento inició un proceso de marketing dirigido específicamente a las agencias de viajes y clientes de turismo, fue hasta febrero 2015 que se creó el Departamento Corporativo, a cargo de la analista Dayanara Molina, momento en que inició un contacto directo con empresas, para efecto de la recopilación de datos se tomó como base los clientes que han tenido la oportunidad de desarrollar capacitaciones o eventos en la empresa y también, aquellos que han cotizado los servicios anteriormente.

Según la base de datos actual, se cuenta con 44 clientes directos corporativos, de ellos 20 clientes han realizado algún tipo de actividad en las instalaciones de Tres Generaciones, frente a 24 empresas que han consultado los servicios. Sin embargo, aún no han hecho uso de ellos o bien, están por ejecutarse. Considerando esta información se aplicó el censo y se obtuvo un margen de respuesta de 31,8%, el cual corresponde a 14 clientes directos.

En el caso de los clientes indirectos, según la base de datos a la cual se aplicó el censo son 25 empresas, de las cuales 13 han desarrollado servicios en la empresa y las 12 restantes aún no, frente a este dato se obtuvo un margen de respuesta del 40%, equivalente a 10 clientes indirectos.

Para efectos de la investigación, se brindarán los datos en cifras absolutas, debido a que los clientes no superan las 30 personas.

Finalmente, el análisis se entrelaza con la entrevista personal con el charlista y experto en posicionamiento, Juan Pablo Barboza, material que se desarrolla en detalle en el capítulo 6 con la Propuesta de Comunicación, para impulsar el posicionamiento

de los servicios de capacitación y desarrollo de eventos especiales que ofrece la Empresa Tres Generaciones.

4.1. Análisis de resultados

El cuestionario se aplicó durante los meses de agosto y mediados de setiembre, vía correo electrónico, con seguimiento telefónico. La elaboración de la boleta censal consideró un proceso de validación, el cual comprendió la aplicación del instrumento a dos clientes indirectos (la consultora Monssy Hernández y el Sr. Carlos Varela), en la última semana de julio 2015, proceso que permitió la identificación de posibles discrepancias entre el sentido de la pregunta y el objetivo de la misma, así como la revisión de parte de la Gerente Corporativa, Dayanara Molina el 29 de julio 2015, acompañada de la revisión general de Adrián Vargas, estadístico (10 agosto 2015) y supervisión del Director de TFG, Harold Hütt (8 de agosto 2015).

El análisis de las necesidades de los clientes directos e indirectos corporativos, así como algunas características generales, representa el primer contacto de la investigación con la identificación y conceptualización del público externo, al considerar para tal fin el análisis de las variables de la boleta, con el apoyo de los resultados de las entrevistas con profundidad y la entrevista personal.

Justamente, Juan Pablo Barboza, quien es de origen argentino y especialista en comunicación, se ha enfocado en la construcción de su propia teoría basada en el Neuromarketing, explica cómo lograr el posicionamiento en el cliente:

Para posicionar, vender y fidelizar es necesario crear una experiencia positiva en el cerebro del cliente a partir de sensaciones, pensamientos, emociones y acciones generadas estratégicamente por productos, servicios y marcas de la empresa (Entrevista personal, 8 setiembre 2015).

Partiendo de este hecho, se aborda a continuación el análisis de resultados con variables de reconocimiento de la existencia de la empresa Tres Generaciones y la enumeración de las necesidades y preferencias de los clientes corporativos, segmentado por clientes directos y clientes indirectos, estudio que se basa en la conceptualización de Barboza, a través de la cual considera al cliente como el centro del negocio y en este caso, el centro de la investigación.

Los clientes directos e indirectos representan, a su vez, la segmentación desde la perspectiva de comunicación, por cuanto los clientes disponen de características comunes que permite lograr la efectividad del mensaje, precisamente la propuesta de comunicación, que se detalla en el capítulo 5, se segmenta por cada uno de estos públicos.

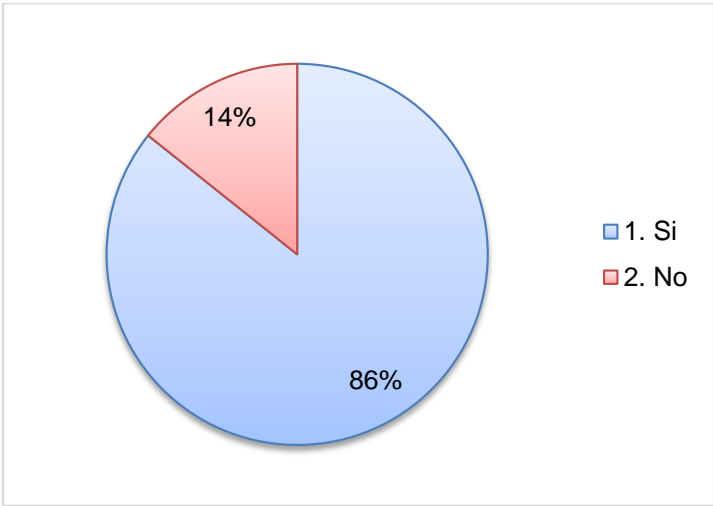
4.1.1. Reconocimiento de la empresa Tres Generaciones y necesidades de los clientes

La población total de estudio es de 69 empresas, segmentadas a su vez por clientes directos corporativos, que representa el 64% y clientes indirectos corporativos, conocidos como intermediarios que representan el 36% restante.

Directamente vinculado con los clientes directos corporativos, al considerar un margen de respuesta del 32%, correspondiente a 14 empresas, se observa en la Figura 1 un porcentaje de reconocimiento de la empresa Tres Generaciones de 12 clientes, equivalente al 86% de identificación con base en el número de clientes directos que respondieron a esta interrogante.

Lo anterior deja entrever que los clientes directos consultados, empresas, organizaciones o instituciones, cuentan con claridad en los servicios que ofrece la empresa e identifican la marca Tres Generaciones dentro de la gama de servicios corporativos.

Figura 1. Identificación de la empresa Tres Generaciones por parte de los Clientes Directos.

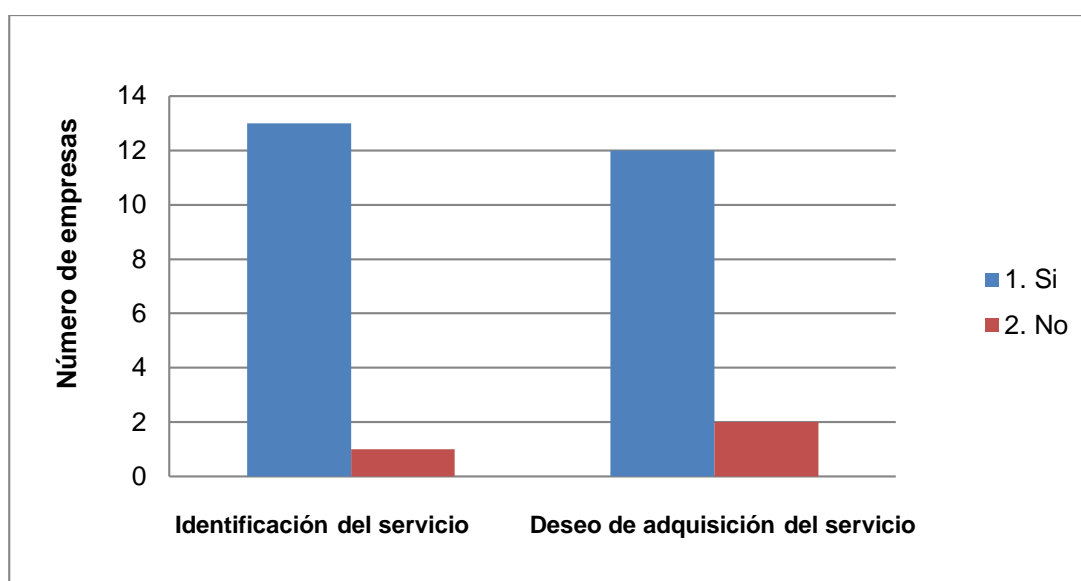


Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Según Kotler y Armstrong (2013) para que una marca logre el posicionamiento “debe atender a las necesidades y preferencias de los mercados meta bien definidos” (p. 183), esto mediante la identificación de ventajas competitivas y la selección de una estrategia de posicionamiento adecuada.

Precisamente, más del 86% de las personas que identifica a la empresa Tres Generaciones estaría dispuesta a adquirir sus servicios, tal como se aprecia en la Figura 2, de esta forma, 12 de los 14 clientes directos estarían dispuestos a contratar los servicios, lo cual refleja un alto grado de aceptación e interés por los servicios.

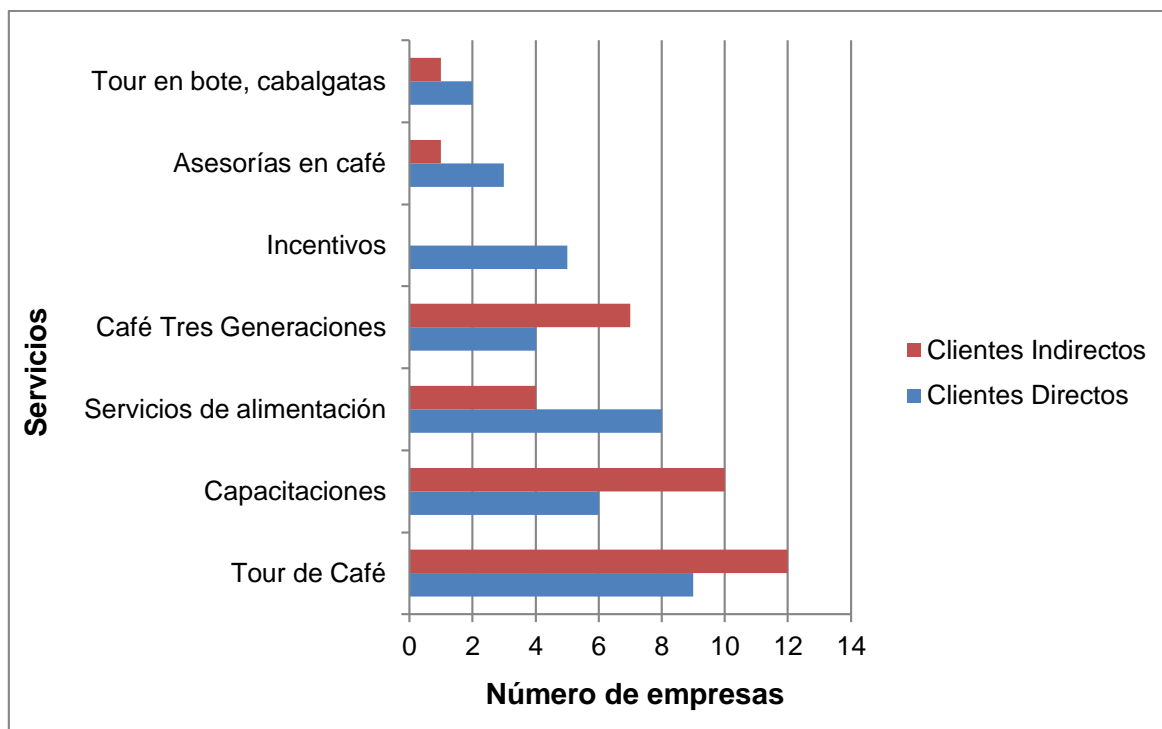
Figura 2. Relación entre la identificación de la empresa Tres Generaciones y el interés de adquisición de los servicios corporativos. Clientes Directos.



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Dentro de las variables consideradas fue el análisis de reconocimiento de los servicios generales que ofrece la empresa Tres Generaciones, comparado con los resultados obtenidos de los clientes directos e indirectos en valores absolutos, tal como se detalla en la Figura 3 ambos públicos identifican a la empresa Tres Generaciones con los servicios de tour de café y desarrollo de capacitaciones, de los clientes directos 12 de las 14 empresas identifican el tour de café, frente a 9 de 10 clientes indirectos corporativos. Mientras que los servicios de capacitación 10 de 14 clientes directos, frente a 6 de cada 10 clientes indirectos.

Figura 3. Comparación de valores absolutos de los clientes directos e indirectos corporativos, con respecto de los servicios que asocian a la empresa Tres Generaciones.



Fuente: Elaboración propia, año: 2015.

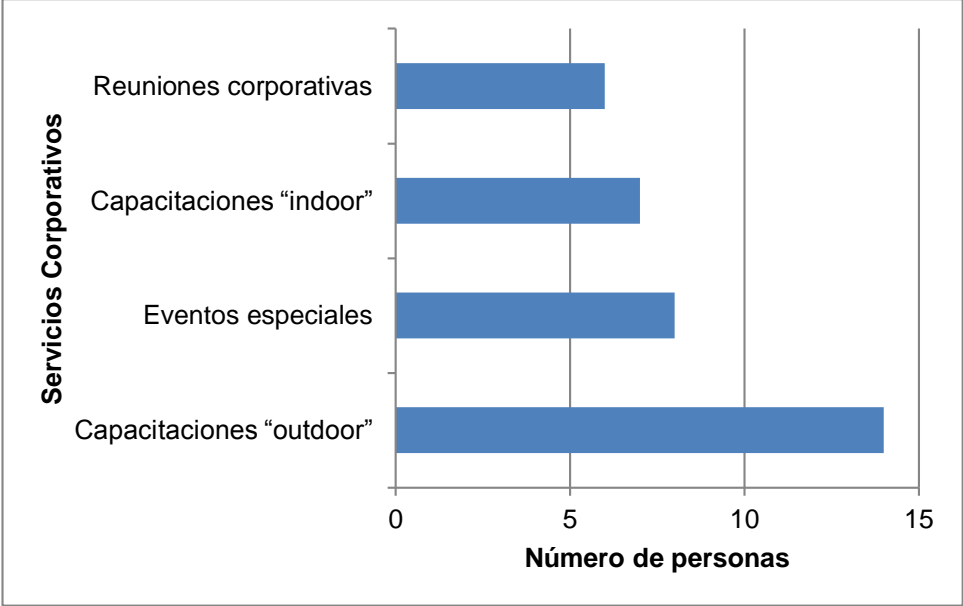
En el caso de los clientes indirectos 8 de los 10 clientes asocian a la empresa con los servicios de alimentación, frente a 4 de los 14 clientes directos. En el caso del café Tres Generaciones, 7 de los 10 clientes indirectos asocian este producto con la empresa, frente a 4 de 14 clientes directos. En cuanto a los servicios de tour en bote y cabalgatas, que son propios de Hacienda Nosavar, y las asesorías en café, son de mayor relevancia para los clientes indirectos, por cuanto representa un servicio más personalizado y dirigido no únicamente a empresas nacionales, sino también extranjeras; adicional a estas cifras los clientes tuvieron la posibilidad de indicar si asocian algún otro servicio con la empresa. Sin embargo, la respuesta fue nula.

Estos resultados demuestran que tanto los clientes directos, como indirectos tienen claridad en los servicios que ofrece la empresa Tres Generaciones y la retentiva de los clientes se debe también a una relación directa con las necesidades de cada público, que es justamente lo que se analizará en la figura No.4.

La variable anterior permitió evaluar con base en una lista de los servicios que ofrece Tres Generaciones, cuáles asocian con la empresa, en tanto la Figura No.4,

directamente vinculada con los clientes directos define: cuáles de los servicios corporativos son de interés para los clientes.

Figura 4. Servicios que les gustaría realizar a los Clientes Directos en la empresa Tres Generaciones.



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

El total de los clientes directos consultados visualizan a la empresa Tres Generaciones, como un centro para el desarrollo de capacitaciones en el lugar (capacitaciones "outdoor", fuera del centro de trabajo), seguido de 8 de los 14 clientes que les interesa para el desarrollo de Eventos especiales, como fiestas de fin de año, fiestas temáticas, entre otras opciones, tal como se detalla en la Figura 4, con una aceptación considerable se ubican las capacitaciones dentro de las organizaciones (conocidas como "indoor") y las reuniones corporativas.

Los incentivos y las capacitaciones de café (aspectos que formaron parte de las opciones de respuesta en la variable), se escapan del interés de los clientes directos corporativos, por cuanto ambos son muy propios de mercados especializados, en el caso de las capacitaciones de café y el desarrollo de incentivos que responde a un servicio que desarrolla las agencias o algunas empresas como Coca Cola para premiar a los colaboradores, por cumplimiento de objetivos.

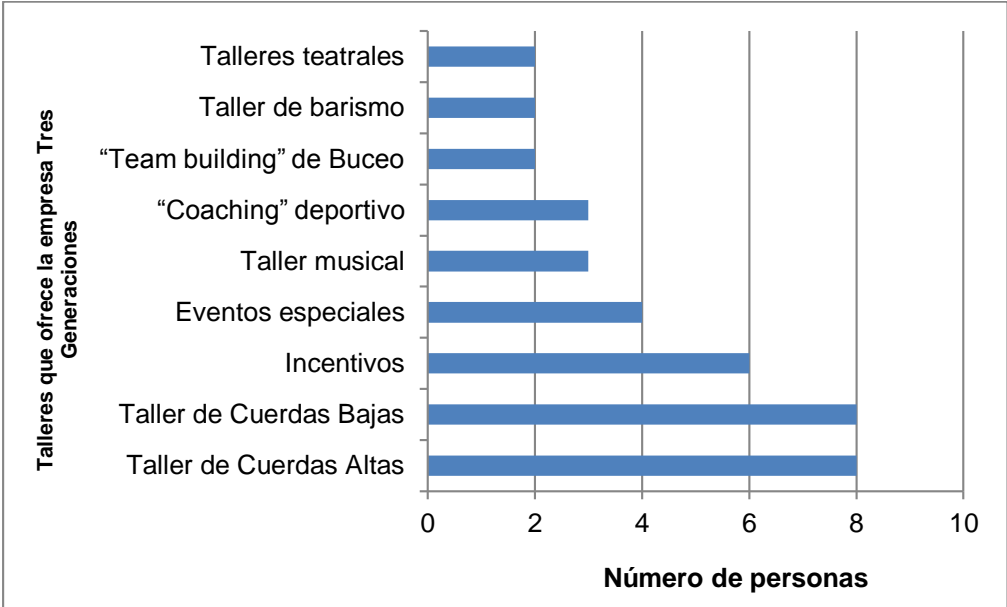
Pese a que estos servicios pueden ser de mayor relevancia para mercados especializados, Kotler y Armostrong (2013) afirman que la buena administración de las relaciones puede ayudar a aumentar la participación de los clientes existentes:

Para aumentar la participación del cliente, las empresas pueden ofrecer una mayor variedad –servicios- a sus clientes actuales, o crear programas para hacer ventas cruzadas o sugestivas para comercializar más productos y servicios con los clientes existentes (p. 21).

La caracterización de los clientes es el primer paso para identificar sus necesidades, en el caso de los clientes directos, estos pueden estar interesados por las opciones que se evaluaban anteriormente, es decir, el desarrollo de capacitaciones a lo interno de la organización o fuera. Sin embargo, los clientes indirectos buscan en la empresa Tres Generaciones una gama más amplia de servicios para ofrecer a sus diversos clientes, por ello representan un público idóneo para evaluar el interés por los diversos talleres que se ofrecen.

Según se desprende de la Figura 5, los talleres de cuerdas altas y bajas son la prioridad de los clientes indirectos, seguido por el desarrollo de incentivos, considerados como premiaciones por cumplimiento de objetivos a los colaboradores, este servicio no resulta de interés para los clientes directos, pero si para los indirectos.

Figura 5. Talleres que se ajustan a las necesidades de los Clientes Indirectos.



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Por su parte, los eventos especiales son del interés de 4 de los 10 clientes indirectos consultados, seguido de talleres especializados tales como: “couching” deportivo, taller musical y por último los talleres teatrales y el “team building” de buceo, como se puede apreciar en la Figura 5, con un grado de interés considerable, los clientes indirectos corporativos están interesados en los talleres especializados, lo cual se puede interpretar como una necesidad por ofrecer al cliente final, una opción diferente y atractiva.

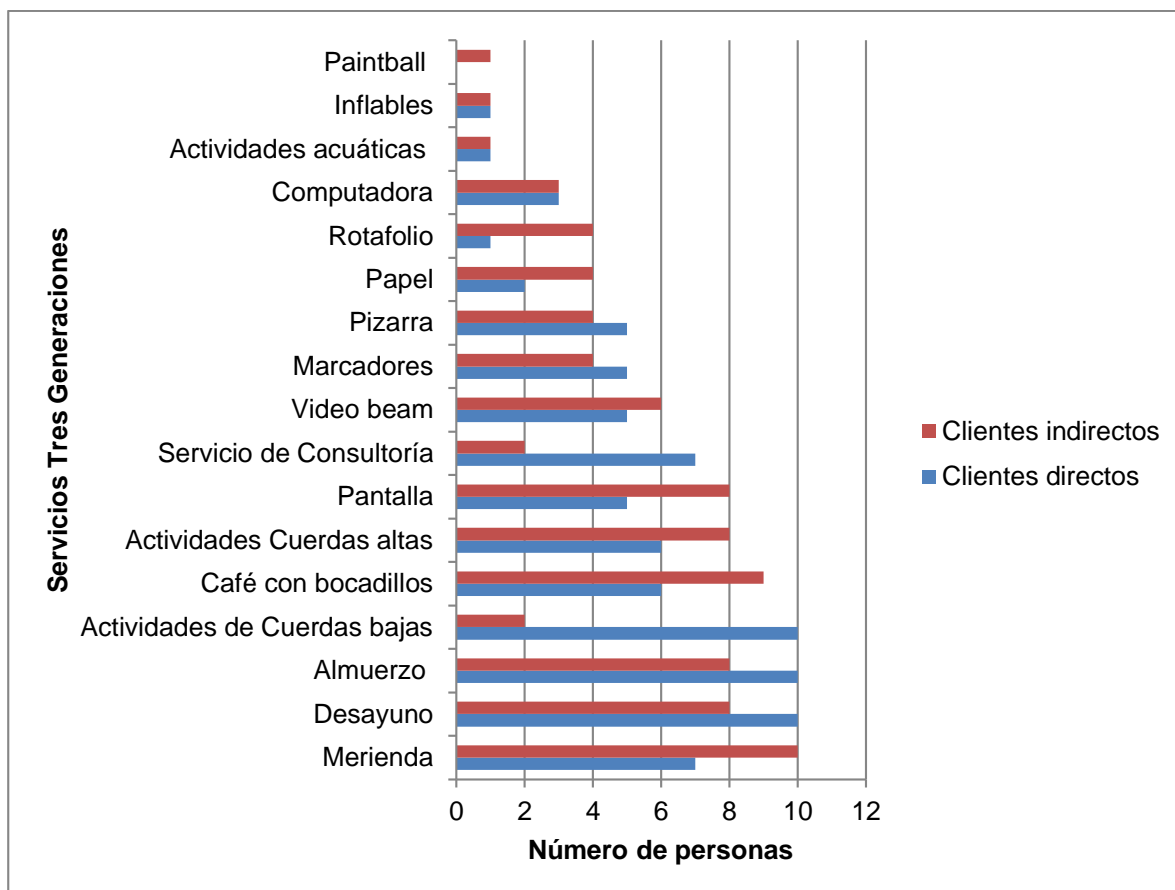
Esta variable determina que las necesidades de los clientes se agrupan en las opciones de talleres brindados, por cuanto la categoría de “otros” no obtuvo ningún aporte adicional, así tampoco durante las entrevistas personales.

Casualmente, Kotler y Armstrong (2013) afirman que “en la medida que una empresa puede diferenciarse y posicionarse como un proveedor de valor superior al cliente, obtiene una ventaja competitiva” (p. 184).

Una vez identificado el interés por los servicios de capacitación, en ambos públicos, es necesario identificar cuáles servicios específicamente están dispuestos a adquirir, para ello la figura 6, detalla cada uno de los elementos que ofrece la empresa y brinda una opción adicional para aportar otras necesidades.

El comportamiento de los clientes directos y clientes indirectos, se mantiene muy equilibrado, tal como se observa en la Figura 6, el interés por los servicios de alimentación, específicamente de desayuno y almuerzo, es de 10 de cada 14 clientes directos, mientras que 8 de cada 10 clientes indirectos lo consideran como necesarios, en el caso de merienda y el café con bocadillos, más del 50% de los clientes están interesados en adquirirlos. Sin embargo, con una mayor aceptación en los clientes indirectos.

Figura 6. Elementos necesarios para el desarrollo de las capacitaciones o eventos. Comparación entre Clientes directos y Clientes indirectos, empresa Tres Generaciones.



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Las actividades de cuerdas altas o puentes colgantes, es más importante para los clientes indirectos, que para los clientes directos, frente a un comportamiento inverso en las cuerdas bajas o dinámicas de piso, donde se busca a través de actividades lúdicas que las personas aprendan conceptos y prácticas saludables, este producto es una herramienta de interés para 10 de los 14 clientes directos, mientras que para los clientes indirectos solo 2 de los 10 están interesados.

Los servicios de consultoría, el manejo del contenido teórico de la capacitación es del interés de la totalidad de los clientes directos que brindaron información, frente 2 de 10 clientes indirectos, existen diversos factores que inciden en este comportamiento, tales como, el interés por otros servicios ajenos a la capacitación, como son incentivos del personal, desarrollo de fiestas y otros eventos especiales, para los cuales no es necesario este elemento o también, algunos de estos clientes

indirectos son consultores especializados que buscan instalaciones y otros servicios para el desarrollo de la capacitación.

Los elementos complementarios como pantalla, proyector, rotafolio, marcadores, papel y computadora, son en menor medida del interés de los clientes, con un comportamiento similar entre clientes directos e indirectos; en esta variable los clientes tampoco identifican la categoría de “otros” elementos necesarios para el desarrollo de las actividades, por tanto se puede concluir que la empresa Tres Generaciones está ofreciendo a los clientes los servicios necesarios para el desarrollo de las capacitaciones.

Finalmente, las actividades acuáticas, el uso de inflables y paintball, no resultan de gran interés para ninguno de los dos segmentos.

4.1.2 Evaluación de las instalaciones y los servicios corporativos

Según Barboza, especialista en comunicación estratégica, social y administración; la infraestructura forma parte de los elementos esenciales para brindar un servicio de calidad y agrado a los clientes:

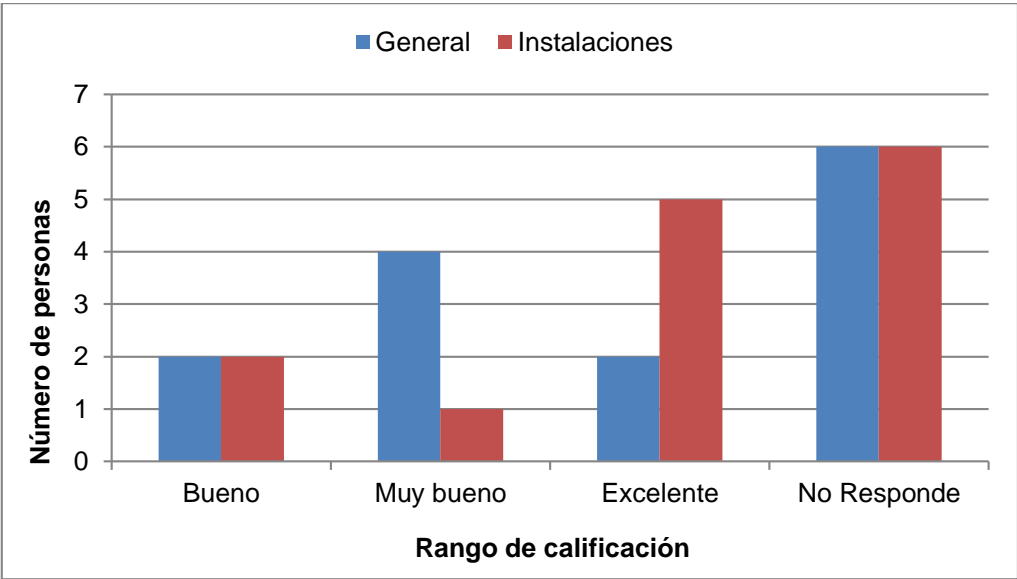
La infraestructura física, ambiental y tecnológica debe estar además en función de necesidades del personal, al facilitar la ergonomía, salud y experiencia del cliente interno y externo, cada uno de estos elementos deben combinarse para mejorar la experiencia del cliente, es decir, generar sensaciones, pensamientos, emociones y comportamientos positivos (entrevista personal 8 de setiembre).

Justamente, mejorar la experiencia del cliente comienza por conocer su opinión, eso es lo que se aplicó en la empresa Tres Generaciones, una evaluación de las instalaciones y de los servicios en general, ambos resultados se combinan para identificar la percepción del cliente y los motivos por los cuales la puntuación no es perfecta, también forma parte de los resultados que se detallan a continuación.

Según el análisis cuantitativo mediante aplicación de cuestionario (Figura 7), el 62% de los clientes consultados han utilizado los servicios corporativos, población que califica las instalaciones como excelentes (5 de los 14 clientes directos), en contraposición 4 de cada 14 empresas califican los servicios generales como muy buenos, situándose así un peldaño más abajo, con un margen de no respuesta de 5

clientes en ambos rubros, que se debe principalmente a que aún no han realizado los servicios.

Figura 7. Calificación de los servicios generales vrs instalaciones, realizada por los Clientes Directos.



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

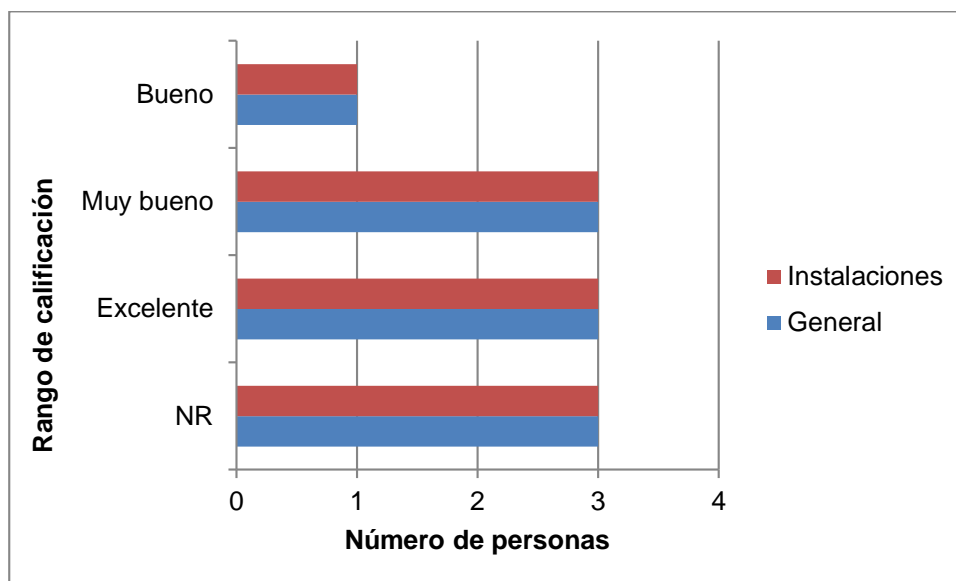
Las calificaciones de los servicios se encuentran en los primeros tres rubros de seis opciones de respuesta, excelente, muy bueno y bueno, dentro de las recomendaciones que los clientes brindan se encuentran:

- ✓ Aseo en baños.
- ✓ Escasez de agua.
- ✓ Necesidad de una atención personalizada.
- ✓ En las actividades de cuerdas altas, recomiendan brindar una explicación detallada previa al uso del parque, que a su vez esté vinculada con los objetivos del taller que se está desarrollando.
- ✓ Incorporación de hidratación embotellada, dentro de las actividades de cuerdas bajas y altas (dinámicas de integración).
- ✓ Mejorar la estructura física de los baños y el sistema de sonido.
- ✓ Mejorar señalización para llegar al lugar.

Por otra parte, al igual que los clientes indirectos la calificación de los servicios en general y uso de instalaciones (Figura 8) se ubica en los primeros tres rubros de seis escalas, excelente, muy bueno y bueno, con un margen considerable de no

respuesta de 3 de las 10 empresas consultadas, lo cual se debe principalmente a que aún no han recibido los servicios.

Figura 8. Calificación de los servicios generales vs instalaciones, Clientes indirectos.



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

La categoría de “excelente” agrupa 3 clientes, tanto en uso de instalaciones como servicios en general, de la misma forma ocurre un peldaño más abajo, como “muy bueno” y solo un cliente las califica como “bueno”, estos valores fueron congruentes en ambos rubros de evaluación.

Los clientes indirectos brindaron recomendaciones puntuales para mejorar esta calificación, por cuanto la media es de: 1.42, al considerar que uno es “excelente” y 6 es muy “malo” valor que refleja una oportunidad de crecimiento, por cuanto los clientes desean un servicio con mayor privacidad y una atención más oportuna y profesional:

- ✓ Contratar personal más calificado en la parte de alimentos y bebidas, por ejemplo un equipo de saloneros profesionales con su correspondiente capitán.
- ✓ Invertir en menaje, para la atención de clientes corporativos, para el turismo está bien el equipo. Sin embargo, para la atención de eventos es necesaria la adquisición de mantelería y cubertería más fina.

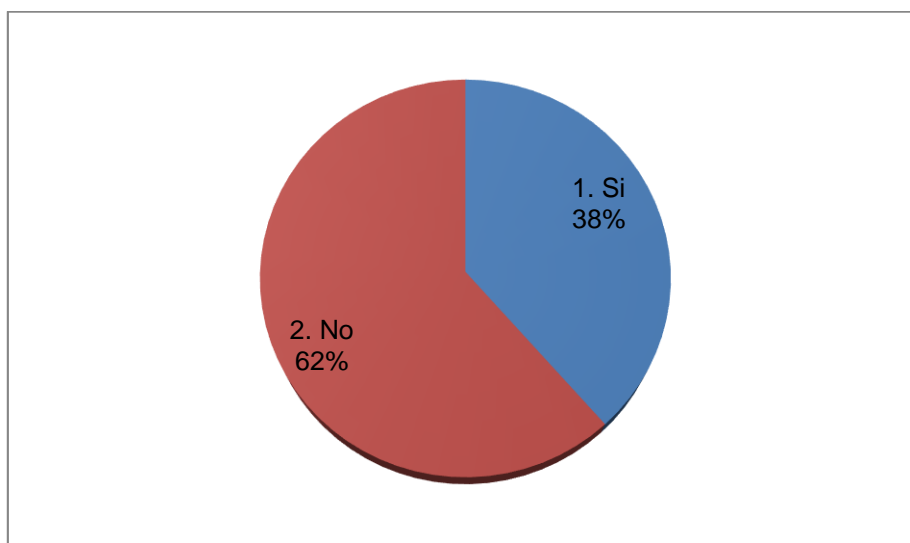
- ✓ Privacidad, en los salones no deben haber personas ajenas al grupo que está llevando la capacitación.
- ✓ Siempre Verde, es un lugar costoso y no es del todo adecuado para el desarrollo de capacitaciones.
- ✓ El lago debe mejorar significativamente para el desarrollo de actividades.

Según aporta Barboza, el aspecto más importante y complejo para lograr el posicionamiento es el servicio: “simplemente porque todo lo que hace la empresa está expuesto en el servicio a través de los diferentes momentos de la verdad o puntos de contacto con el cliente (entrevista personal, 8 de setiembre 2015).

Inclusive, el planteamiento que realiza Barboza involucra la construcción de un proceso de experiencias positivas a partir de todos los comportamientos individuales y organizacionales, al contemplar los tres elementos más valorados en estos tiempos: el trato, la relación y la calidad de atención recibida.

Los servicios de consultoría, tal como se observó en la Figura 6, son del interés de 7 de los 10 clientes directos consultados, por esta razón es importante la evaluación de la cartera de consultores agremiados a la empresa Tres Generaciones, en primera instancia es necesario evaluar cuántas empresas de las consultadas han adquirido este servicio, dato que corresponde a 5 de los 14 clientes directos.

Figura 9. Uso de los servicios de consultoría, por parte de los Clientes Directos.

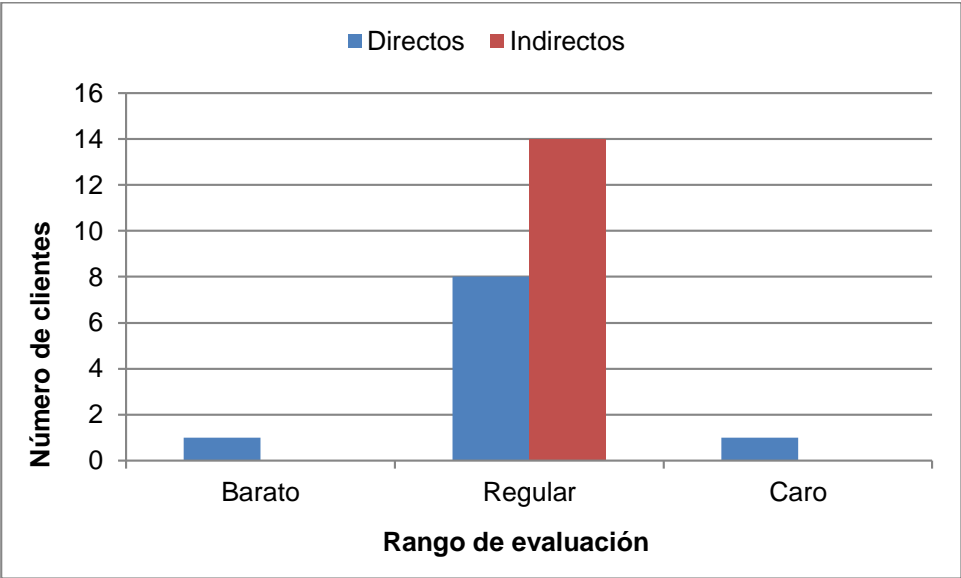


Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Como se muestra en la Figura 9, de las 4 empresas que han empleado los servicios de capacitación, estas empresas únicamente han tenido oportunidad de recibir los servicios de dos consultores: la Sra. Monssy Hernández y el Sr. Juan Carlos Quesada, ambos calificados como perfiles muy preparados. Como resultado de la evaluación de sus perfiles a través de la aplicación del cuestionario, la Sra. Hernández recibió una calificación de excelente, en un rango de 1 a 5, donde 1 es excelente y 5 es pésimo. Mientras que el Sr. Quesada 3 de las 5 empresas lo calificaron de excelente y las otras 2 de muy bueno.

Según explica la Sra. Hernández, “los consultores que apoyan las actividades de trabajo en equipo, realizan un trabajo previo de definición y conceptualización de los objetivos del taller, una vez se aprueba por parte del cliente, en la ejecución se da seguimiento a dichos objetivos mediante la ejecución de actividades lúdicas y finalmente se rinde un informe de los resultados por objetivo, para el seguimiento por parte de la empresa” (entrevista personal, 26 de setiembre).

Figura 10. Evaluación de precios de los servicios corporativos, comparación entre clientes directos e indirectos, empresa Tres Generaciones.



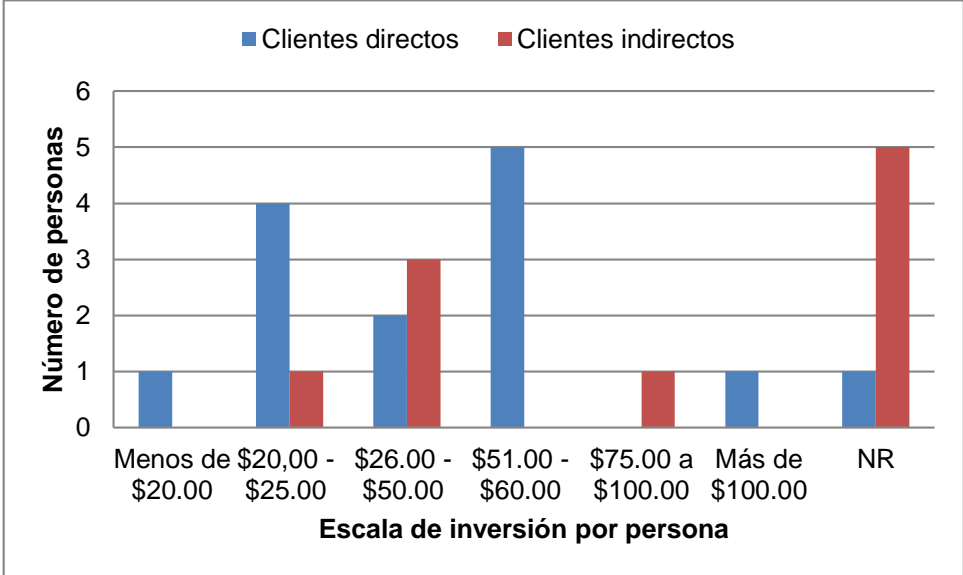
Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Los datos que arroja la Figura 10 son favorables para la empresa Tres Generaciones, dado que según la evaluación de los precios basados en 5 rubros (muy barato, barato, regular, caro y muy caro), la totalidad de los clientes indirectos (14

clientes) estiman de regulares los precios, frente a 8 de los 10 clientes directos, es decir, son servicios aceptables dentro del valor de mercado. Mientras que los 2 clientes directos faltantes, se dividen en dos, un cliente lo califica como “caro” y el otro cliente en la categoría de “barato”. Sin embargo, es necesario evaluar la inversión individual que están dispuestas a realizar estas empresas, información que se detalla en la Figura 11.

Así también más adelante se vinculará costos reales de los servicios, según la comparación entre Colinas del Poás, Eventos del Sol y la empresa Tres Generaciones.

Figura 11. Comparación de la inversión promedio de los clientes directos e indirectos, en actividades de capacitación y servicios corporativos, empresa Tres Generaciones.



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Tomando en consideración que el gráfico anterior presenta valores absolutos, así también que la investigación se compone de 14 clientes directos y 10 clientes indirectos, se procede a analizar las cifras que se reflejan en la figura anterior.

Cinco de los 14 clientes directos están dispuestos a invertir entre \$51.00 y \$60.00, por el desarrollo de servicios corporativos, frente a 4 empresas que se ubican en el rango de \$20.00 a \$25.00, en tanto en el rango 1 y 6 se ubica 1 empresa, así también en la categoría de “No responde” y los 2 clientes restante se ubican en la categoría \$26.00 - \$50.00.

Al retomar la figura 6, los clientes directos se inclinan principalmente por los servicios de: desayuno, almuerzo, merienda y café con bocadillos, así también cuerdas bajas, cuerdas altas, servicios de consultoría y proyector.

Mientras que los clientes indirectos reflejan un comportamiento muy diferente, en primera instancia porque el 50% se agrupa en la categoría de “No respuesta”, lo cual se debe a que la inversión por persona se ajusta a los requerimientos del cliente y todos los clientes son diferentes y a su vez tienen presupuestos diferentes.

En el caso del otro 50% restante, 3 clientes indirectos invierten un presupuesto de \$26.00 a \$50.00, mientras que los otros dos clientes se agrupan en la categoría 2 de \$20.00 a \$25.00 y la categoría 6 más de \$100.00.

Pese a que no existe una conducta que permita generalizar la inversión por persona y menos en el caso de los clientes indirectos, por cuanto el presupuesto y requerimientos dependen de cada cliente. Sin embargo, la figura 6 identifica las actividades de cuerdas altas, proyector y los cuatro tiempo de alimentación como prioritarios.

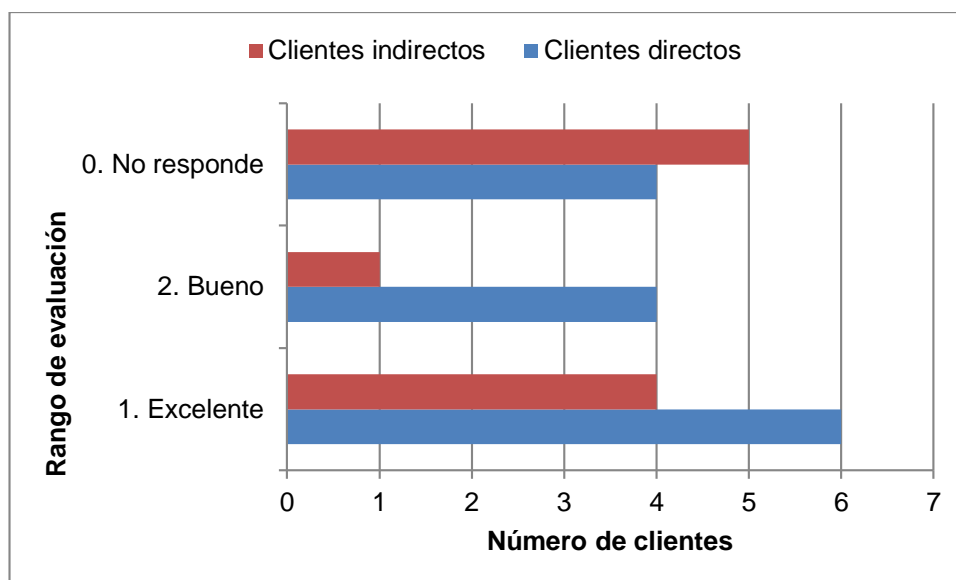
4.1.3 Exclusividad del servicio y valor agregado

Al Ries y Trout (1993), ambos expertos en posicionamiento, sustentan en la ley de exclusividad, que dos empresas no pueden ocupar la misma palabra en la mente de los clientes, por ello explican que: “cuando uno de sus competidores se ha apoderado de una palabra o posición en la mente de los clientes; es inútil intentar apropiarse de la misma palabra (p. 45).

La empresa Tres Generaciones se distingue por la producción de café, es por ello que ofrece a los clientes, servicios derivados de este distinguido producto nacional, en el caso de los Servicios Corporativos, se brindan talleres de barismo, es por ello que se evaluó el grado de aceptación de los clientes directos e indirectos.

La figura 12, muestra valores absolutos, con un comparativo entre la evaluación del Taller de Barismo, al considerar a los clientes directos (14 empresas) y clientes indirectos (10 empresas), el cual identifica a 5 de los 10 clientes indirectos en la categoría de “No respuesta”, asimismo 4 de 14 clientes directos ocupan esta misma posición, que se debe al desconocimiento del servicio, es decir, no han tenido oportunidad de realizarlo.

Figura 12. Evaluación del Taller de Barismo, comparación entre la respuesta de los Clientes Directos y Clientes Indirectos, empresa Tres Generaciones.



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Las categorías 1 (excelente) y 2 (bueno), agrupan los otros 10 clientes directos, respectivamente 6 y 4 clientes. En el caso de los clientes indirectos 4 de 10 clientes califican el taller de barismo como “excelente” y un cliente lo califica de “bueno”.

Esto deja entrever el grado de aceptación de los clientes a un producto diferenciado de la empresa. Sin embargo, también evidencia un desconocimiento de los servicios por parte de los clientes, aspecto que se refleja en el margen de “No respuesta”, el cual agrupa 4 de 10 clientes indirectos y 5 de 14 clientes directos, aspecto que a su vez estaría incidiendo en la demanda del servicio.

Una de las estrategias a considerar puede ser, generar expectativa en el servicio, convocar a los clientes potenciales y desarrollar un taller de barismo, donde cada uno de ellos sea parte del proceso, puede conllevar a aumentar el interés y familiarización, esto para contribuir a su comercialización.

En término general se puede afirmar que diferenciar el servicio corporativo, con productos derivados de la razón de ser de la empresa, resulta una excelente idea. Sin embargo, es necesario definir estrategias de posicionamiento.

La Figura 12 identifica un porcentaje de 37,5% de las empresas que no contestaron, debido principalmente al desconocimiento del servicio, frente a un

41,7% que lo califican de “excelente” y un 20,8% restante lo califica de “bueno”, esto deja entrever dos aspectos fundamentalmente, el primero de ellos las empresas consultadas que han tenido contacto con el servicio brindan una calificación alta, y el segundo aspecto, es el grado de aceptación del cliente por los servicios derivados del café y la fusión del contenido de una capacitación, con la elaboración de bebidas.

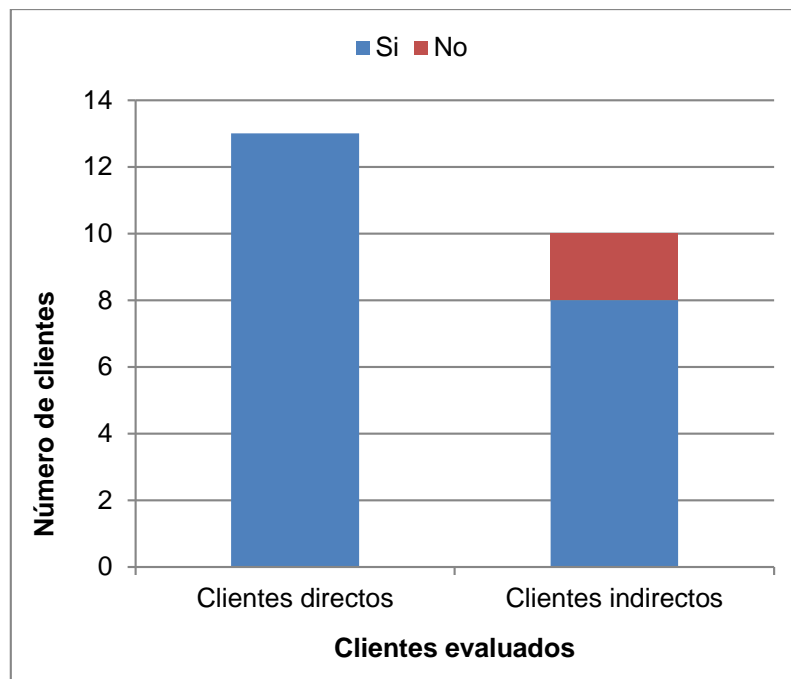
Una de las ventajas identificadas durante las entrevistas con profundidad, es el alto hábito de consumo que tienen en general los costarricenses por el café y llegar a una finca, donde puedan disfrutar de actividades recreativas, tomarse un cafecito cuando gusten y hasta percibir el olor del tueste del café.

Abonado a ello, 7 de cada 10 empresas indirectas estarían dispuestas a contratar el servicio, lo cual muestra una identificación con el producto diferenciador de la empresa Tres Generaciones, importante analizar que de ese porcentaje de empresas interesadas en contratar el servicio, 3 clientes ni siquiera lo han realizado anteriormente, es decir, les genera expectativa su implementación.

Según explica Kotler y Armstrong (2013) “los factores culturales ejercen una influencia amplia y profunda sobre el comportamiento del consumidor” (p.129), precisamente Costa Rica se enfrenta ante un nuevo reto cultural y es la sostenibilidad, la responsabilidad social que tiene cada uno de los individuos de borrar su huella y así también las empresas se han visto obligadas a liderar este proceso de buenas prácticas ambientales, es por ello que se evalúa la importancia de este aspecto para los clientes corporativos.

Como parte de la investigación, se consideró oportuna la consulta a las empresas, sobre la importancia que tienen las certificaciones en responsabilidad ambiental y manejo de residuos, a lo que el 100% de los clientes directos respondió afirmativo, es decir, cada vez más las empresas verdes ganan terreno en el mercado y se diferencian de los competidores.

Figura 13. Importancia para los clientes directos e indirectos, que los proveedores cuenten con certificaciones y prácticas sostenibles.



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Mientras que para los clientes indirectos 8 de las 10 empresas, consideran importante esta distinción y prácticas en sus proveedores, en contraposición a 2 empresas para las cuales este factor no es importante.

4.1.4 Medios de comunicación empleados por los Clientes Corporativos

Conocer en detalle a los clientes forma parte de los elementos indispensables que identifica Barboza, justamente la recopilación mediante entrevista permitió conocer los principales medios de comunicación, que utilizan los clientes corporativos, para informarse sobre temas corporativos.

Esta pregunta arroja datos reales acerca de los canales que utilizan los clientes directos, en la Figura 14 se puede observar que los tres medios más utilizados son: correo electrónico (36%), Internet (29%) y redes sociales (25%), tal como se aprecian todos son medios digitales, producto de las nuevas tendencias.

Javier Celaya, escritor de la obra *La Empresa en la Web 2.0* (2008), afirma que las organizaciones enfrentan nuevos retos ante el fuerte impacto de los medios digitales, "Las empresas tienen que innovar el enfoque de su estrategia de

comunicación para ser más ágiles a la hora de responder a futuros cambios en los medios” (p. 67).

Justamente, seguido de estos tres primeros lugares se encuentran los medios tradicionales, tales como televisión (7%) y prensa escrita (3%), esto como parte de la pérdida gradual de la audiencia en los medios tradicionales, sin embargo estos mismos medios buscan adecuarse a los tiempos y generar contenidos en páginas web, así también publicidad y marketing, combinación que puede resultar interesante para capturar la atención de los clientes.

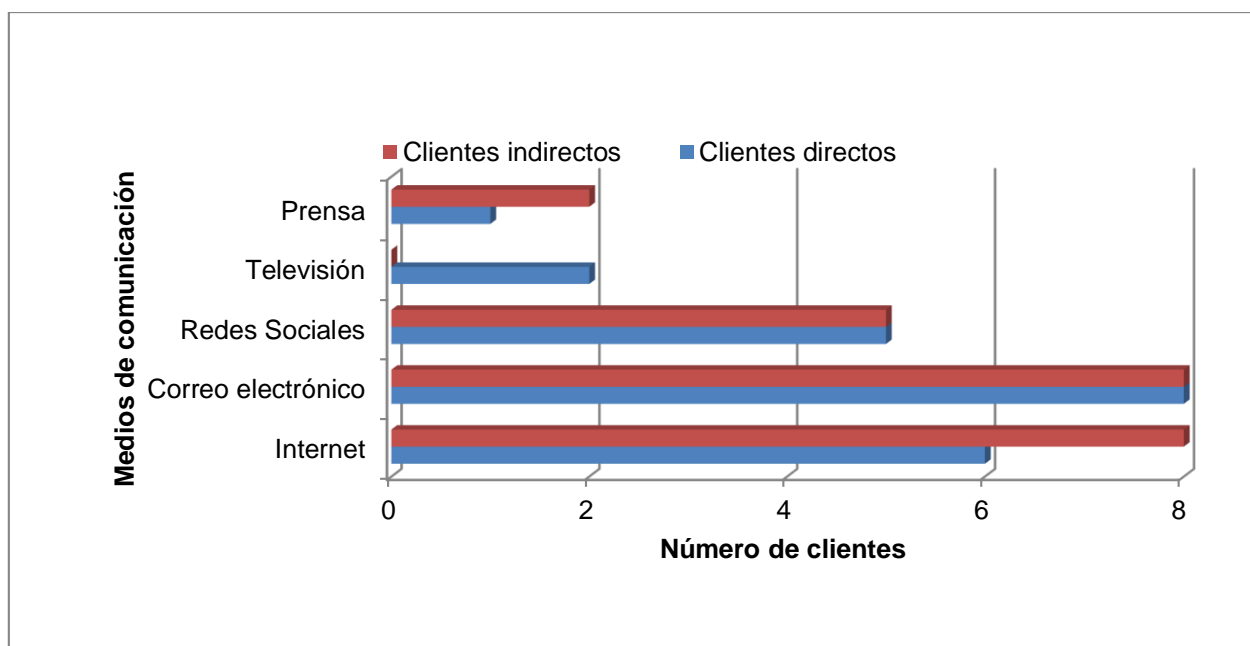
El reto actual para lograr el posicionamiento desde los medios digitales, es maximizar la visibilidad de los contenidos en la web, esto conlleva el diseño de la página web, con contenido claro y original, es por ello que Celaya (2008) explica que:

Al dotar a la web de más significado y, por lo tanto, de más semántica, la empresa obtendrá mejores resultados en los motores de búsqueda gracias a la utilización de un diseño web mediante el cual sea posible leer e indexar la información de forma sencilla (p. 49).

Tal como se detallaba líneas atrás, este análisis realiza una segmentación entre los clientes directos corporativos, entendidos como las empresas que contratan el servicio sin intermediarios y los clientes indirectos corporativos, que son aquellos intermediarios que a su vez están atrayendo al cliente final. Directamente vinculado con los canales de comunicación los clientes indirectos muestran una tendencia muy similar a los clientes directos, ambos están orientados a informarse mediante medios digitales, con una pequeña diferencia en el uso de medios tradicionales, los clientes directos utilizan la prensa y la televisión, mientras que los clientes indirectos únicamente utilizan la prensa escrita y en un menor porcentaje.

Otro aspecto por considerar es que ninguno de los clientes directos e indirectos utiliza “otros” medios para informarse, tal como se observa en la Figura 14.

Figura 14. Canales de comunicación que utilizan los clientes directos y clientes indirectos corporativos.



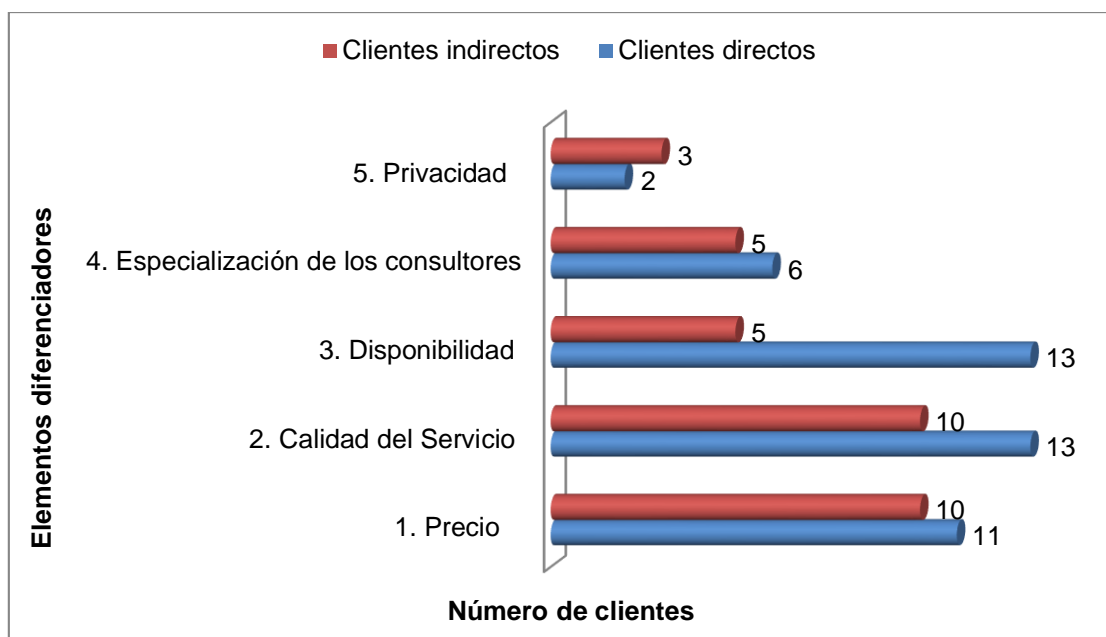
Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Las nuevas tendencias en comunicación traen consigo nuevas exigencias a las organizaciones, mantener el posicionamiento en los diversos medios digitales, así como lograr estructurar el contenido idóneo para atender estos medios y por supuesto, alcanzar la interacción de los clientes, es un reto para las organizaciones, que comienza por conocer al cliente.

Una vez analizadas las diferentes variables, es necesario identificar cuáles son los elementos de mayor importancia para el cliente, segmentado por clientes directos y clientes indirectos. Tal como se muestra en la figura 15, para los clientes indirectos la relación entre precio y calidad es lo más importante, seguido de la disponibilidad y la especialización de los consultores que se contraten y finalmente el elemento de privacidad que se pueda obtener el día del evento.

En el caso de los clientes directos, los elementos de mayor interés son la calidad del servicio y la disponibilidad, seguido de estos rubros el precio también juega un papel importante, para 8 de cada 10 empresas consultadas y para bajo del 40% de los clientes es relevante la especialización de los consultores y la privacidad del grupo.

Figura 15. Identificación de elementos diferenciadores de los Clientes directos e indirectos, al adquirir un servicio.



Fuente: Elaboración propia, año 2015.

Las empresas buscan en los procesos de capacitación un respiro del personal, concentración y obtención de resultados tangibles a corto plazo, es por ello que la privacidad del grupo representa un factor de interés, frente a elementos de inversión y calidad que están intrínsecos en la gestión de compra.

La caracterización de los clientes directos e indirectos constituye la base para la propuesta de comunicación, por cuanto la segmentación de los públicos de comunicación es a través de clientes directos e indirectos, logrando identificar en el análisis las necesidades, canales de comunicación, el tipo de mensaje por transmitir, entre otros elementos de comunicación indispensables.

Luego de la identificación de las necesidades de los clientes, así como obtención de recomendaciones puntuales de los servicios que se les han brindado en alguna ocasión, es momento de evaluar a la competencia, los servicios que ofrece e inversión económica que conlleva.

El siguiente apartado responde al tercer objetivo específico por cuanto representa un análisis comparativo entre dos empresas que ofrecen servicios corporativos, esto contrarrestado con los servicios que ofrece la empresa Tres Generaciones.

4.2 Análisis comparativo de los servicios

El mercado de las capacitaciones y de lugares que se dedican a este tipo de eventos, son muchos. Sin embargo, se tomó como base dos de ellos, por cercanía geográfica y por competencia directa.

El primero de ellos es la empresa conocida comercialmente como Colinas del Poás, ubicada a menos de 12 kilómetros de la empresa Tres Generaciones, con amplias instalaciones y hermosos paisajes, cuenta con un amplio parque de cuerdas altas o puentes colgantes, que se utiliza para el desarrollo de capacitaciones, así también ofrece a los clientes variedad de platillos y diversas actividades de cuerdas bajas o dinámicas de piso, uno de sus atractivos es un lago artificial donde realizan dinámicas.

El clima es lluvioso, por su cercanía con el Volcán Poás, lo cual afecta en ocasiones la ejecución de los talleres, esta empresa ofrece servicios de consultoría y eventos especiales, como bodas y fiestas de fin de año.

Dentro de los elementos utilizados para el análisis comparativo se encuentra: el servicio al cliente, el tiempo de respuesta, la facilidad de acceso y uso del sitio web para obtener información, la formalidad de la cotización, acompañamiento visual de la propuesta, el seguimiento y finalmente, el análisis de costos.

Para efecto de analizar el mismo contenido, se solicitó en ambos casos una cotización para 50 personas, con actividades de cuerdas altas y cuerdas bajas, servicio de alimentación, consultoría, fotografía, entre otros, detallado el costo de forma individual.

4.2.1 Colinas del Poás. A continuación se analizará cada uno de los elementos desde el primer contacto:

Sitio web, el primer contacto con la empresa fue mediante el sitio web, el cual se puede concluir que es usable, cuenta con información escueta sobre los servicios corporativos que ofrecen y el detalle de los diversos talleres, con sus respectivas dinámicas, en el caso del correo electrónico que ofrece en la página web para reservaciones, no se encuentra en uso, es decir, no se atiende.

4.2.2 Servicio al cliente. La atención vía telefónica fue cordial y con una atención oportuna, en el caso de la Asesora Corporativa nunca se comunicó, ni tuvo contacto alguno más que a través de correo electrónico, una única vez.

4.2.3 Correo electrónico. La información brindada en el correo electrónico fue muy escueta e informal, pese a que en el correo se detallaba el nombre, la analista corporativa, saluda impersonalmente y menciona que se está adjuntando la cotización.

4.2.4 Tiempo de respuesta. Una vez solicitada la cotización, se tardaron 10 días en brindar respuesta, esto luego de dos llamadas telefónicas para solicitar nuevamente la cotización. Cuentan con solo una asesora corporativa, la cual nunca llamó para más información sobre el contenido de la capacitación y tampoco para dar seguimiento a la propuesta enviada.

4.2.5 Contenido de la cotización. La cotización en general es muy completa. Sin embargo, no cuenta con fotografías que ilustren las dinámicas que sugieren en el programa, el cual es muy detallado, considera tiempos de ejecución y dinámicas, hay otros aspectos de gran relevancia para el análisis de la propuesta:

1. Alimentación, ofrecen dos opciones de desayuno, dos de almuerzo, una merienda y un café con bocadillos.
2. Perfil de consultor, para el desarrollo del grupo de 50 personas recomendaron dos consultores. Sin embargo, únicamente detallan un perfil.
3. Menaje, no se brindan detalles de menaje para el desarrollo del evento. Luego de realizada la consulta, la respuesta fue que incluye el menaje disponible en las instalaciones y en caso de que se deseé otro tipo se suma a la cotización.

4.2.6 Presupuesto. Este elemento se analizará conjuntamente entre las dos empresas consultadas y las tarifas que ofrece Tres Generaciones.

4.2.7 Seguimiento de la propuesta. La propuesta tardó 10 días en ser enviada, esto luego de dos llamadas telefónicas y una vez enviada la propuesta no brindaron ningún tipo de seguimiento, mediante correo electrónico, ni llamada telefónica.

4.2.8 Invitación. En ninguno de los contactos con la empresa se realizó una invitación, para el reconocimiento de las instalaciones y los servicios que ofrecen.

La segunda empresa consultada es conocida comercialmente como Eventos del Sol, la cual se ubica a 15 min de San José por la Ruta 27, por su cercanía representa una atractiva opción para los clientes, así también por otras facilidades que se detallarán a continuación.

4.3 Eventos del Sol. Empresa ubicada a 4 kilómetros de Forum 1, carrera a Ciudad Colón, con amplios salones acondicionados, dos piscinas, áreas de juegos infantiles, cancha de fútbol, zonas verdes, jardines y puentes colgantes, con capacidad para 1200 personas, a continuación se detalla un análisis desde el primer contacto desde la perspectiva de cliente.

4.3.1 Sitio web. Cuenta con amplia información para el desarrollo de eventos corporativos, fotografías de montajes, capacidad de los salones y el lugar en general, entre otros detalles.

4.3.2 Servicio al cliente. Excelente y rápida atención, en menos de una hora habían enviado la cotización, la atención vía telefónica fue muy cordial e informativa.

4.3.3 Correo electrónico. Una atención personalizada, con un cordial saludo y una breve explicación del documento adjunto, así como los servicios adicionales que ofrecen.

4.3.4 Tiempo de respuesta. Récord en la pronta atención y envío de la propuesta, solo una vez solicitada.

4.3.5 Contenido de la cotización. Es muy escueto, no cuenta con ilustración fotográfica que permita conocer las instalaciones o una referencia a la amplia galería de la página web, el parque de cuerdas altas que ofrecen, así tampoco dispone de un programa u orientación al cliente.

La cotización, considera servicios de alimentación, el uso de instalaciones, el salón para realizar la actividad magistral, mantelería, parque de cuerdas altas o puentes colgantes, estos elementos se incluyen con la reservación de los servicios de alimentación.

4.3.6 Servicios de consultoría. Ofrecen a los clientes el servicio. Sin embargo, no detallan los perfiles de los consultores.

4.3.7 Servicios de alimentación. Cuentan con un menú estilo bufé, ofrecen 4 tiempos de alimentación, con menús detallados, en la cotización no se incluyen fotografías del salón, ni los platillos.

4.3.8 Presupuesto. Únicamente cobran servicios de alimentación, el uso de instalaciones, parque de cuerdas altas y menaje disponible, son de cortesía.

4.3.9 Seguimiento de la propuesta. Una vez brindada la propuesta, no realizaron ningún contacto telefónico o mediante correo electrónico.

En término general las dos empresas consultadas cuentan con dos grandes fortalezas, los servicios de alimentación incluye el menaje y las instalaciones en general, las cuales son amplias para el desarrollo de dinámicas grupales, en el caso de Colinas del Poás el tiempo de respuesta fue extenso, mientras que Eventos del Sol brindó una respuesta rápida, ninguno de los dos brindaron seguimiento al cliente, ni fotografías que ilustrarán las actividades o instalaciones. Sin embargo, la página web de Eventos del Sol cuenta con diversas galerías segmentadas por servicios, en el caso de Colinas del Poás cuenta con una galería muy escueta.

Ante una segunda solicitud a la empresa Eventos del Sol, realizaron una llamada de seguimiento y consulta de la fecha del evento, mientras que Colinas del Poás sigue teniendo un lento margen de respuesta.

Como parte de la comparación de los servicios que ofrecen cada una de estas empresas, es necesario realizar un análisis general de los servicios que ofrece Tres Generaciones.

En primera instancia cuenta con un sitio web viejo, así como cargado de mucha información, en el caso de los servicios corporativos cuentan con un espacio. Sin embargo, es muy reducido y de difícil acceso, se encuentra en una tercera pantalla, lo que dificulta el acceso.

Steve Krug, experto en usabilidad, afirma que lo principal por considerar para que un sitio web sea usable, es “que nada importante esté a más de dos clics de distancia, de hablar el lenguaje del usuario o incluso, de ser coherente” (p. 11) y precisamente hace un claro llamado a las empresas para que no hagan pensar a los usuarios, por cuanto las personas lo que duran en una página web son milésimas de

segundo, para determinar si hay contenido de su interés u optar por emigrar a otra página.

Tal como lo detalla la Figura 14, los medios digitales son los principales canales de comunicación que utilizan los clientes corporativos, identificados como: sitio web, correo electrónico y redes sociales.

En el caso de las redes sociales no muestran contenido de los servicios corporativos que ofrece la empresa, se enfoca principalmente al café Tres Generaciones, al descuidar de esta forma uno de los principales canales de comunicación utilizado por los clientes.

Como se detallaba anteriormente en la Figura 15 para los clientes indirectos de Tres Generaciones, dos de los aspectos más importantes a la hora de adquirir un servicio es la calidad y el precio, por esta razón se realiza un análisis comparativo, entre los costos de la empresa Tres Generaciones, frente a Colinas del Poás y Eventos del Sol, directamente vinculado con los servicios corporativos generales:

Tabla 1. Comparación de costos entre la empresa Colinas del Poás, Eventos del Sol y Tres Generaciones.

	Alimentación				Uso de instalaciones	Parque de Cuerdas Altas	Inversión ind
	Desayuno	Merienda	Almuerzo	Café con bocadillos			
Colinas del Poás	¢4.500,00	¢3.000,00	¢8.000,00	¢3.500,00	¢4.000,00	¢11.500,00	¢34.500,00
Tres Generaciones	¢3.600,00	¢2.600,00	¢6.200,00	¢3.200,00	¢3.100,00	¢13.000,00	¢31.700,00
Eventos del Sol	¢6.360,00	¢4.240,00	¢11.130,00	¢4.770,00			¢26.500,00

Fuente: Elaboración propia a partir de cotización de los servicios a cada empresa. Octubre 2015.

Al evaluar las categorías de servicios de alimentación, uso de instalaciones y parque de cuerdas altas, Eventos del Sol ofrece la oferta más cómoda, la cual considera una diferencia del 23,5%, frente a Colinas del Poás, que ofrece los servicios más caros, el monto de diferencia por persona correspondiente a ¢8.000,00, para efecto de la cotización realizada de 50 personas, el monto de diferencia es de: ¢400.000,00.

Por su parte, el margen de diferencia entre Colinas del Poás y Tres Generaciones, es de 8.1%, lo cual representa un monto de: ₡2.800,00 por persona, para un global según la cotización realizada de: ₡140.000,00 (50 personas).

En el caso de Tres Generaciones es una empresa, que según el análisis realizado, los clientes consideran que deben invertir en infraestructura y los servicios que ofrece en general entran en una media de 1.35, al considerar que 1 es excelente y 2 es muy bueno, lo que representa una evaluación casi perfecta. Sin embargo, ese “casi perfecta” involucra invertir en los baños, aseo y mejorar los servicios de alimentación, según lo que aportan los clientes.

Con respecto de los servicios de consultoría, la empresa Tres Generaciones cuenta con una amplia cartera de profesionales especializados, servicios que fueron calificados entre el rango de excelente y muy bueno.

En la Tabla 2, se realiza un comparativo de servicios adicionales, entre ellos se encuentran servicio de consultoría, audiovisuales y fotografía, de las tres empresas analizadas, en este caso intercambian posiciones, entre la empresa 2 Eventos del Sol y la empresa 3, Tres Generaciones, por cuanto el monto por invertir en estos tres rubros para efecto de Tres Generaciones, es de ₡488 mil colones, mientras que la empresa 2 Eventos del Sol, lo supera en 57.65% el costo de adquirir estos servicios.

Se puede deducir que Eventos del Sol es una empresa que brinda servicios por encima de la media. Sin embargo, otorga de cortesía algunos otros que los demás competidores lucran, esto lo hace mantenerse dentro de los más competitivos en costos. Sin embargo, entre la tabla 1 y la tabla 2, se evidencia que adquirir servicios adicionales en esta empresa puede encarecer la inversión final.

En el caso de la empresa Tres Generaciones en la tabla 1 se encontraba un margen de 16.40% por encima de Eventos del Sol, pero en la tabla 2 se encuentra por debajo un 57.68%.

En el caso de la empresa 1 Colinas del Poás mantiene la misma posición al liderar los precios altos. Sin embargo, se aleja más de los otros dos competidores, por cuanto se mantiene a un margen de 62.67% más caro que la empresa Tres Generaciones y 11.83% más arriba que Eventos del Sol.

Cuando estas cifras se dimensionan de manera individual, al retomar la cotización realiza para efecto de la investigación, el cliente final obtiene en la empresa 1, al adquirir estos tres servicios un valor individual de: ₡24.000,00, en el caso de Eventos del Sol es de ₡21.160,00 y finalmente Tres Generaciones ofrece estos tres servicios por ₡8.960,00.

Tabla 2. Comparación de los servicios de consultoría, audiovisuales y fotografía, de las empresas Colinas del Poás y Tres Generaciones.

Empresa	Servicio de consultoría	Audiovisuales	Fotografías
Colinas del Poás	₡500.000,00	₡300.000,00	₡500.000,00
Eventos del Sol	₡778.000,00	₡160.000,00	₡120.000,00
Tres Generaciones	₡185.500,00	₡17.000,00	₡60.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir de cotización de los servicios a cada empresa. Octubre 2015.

Frente a este comparativo, es necesario evaluar los precios y porcentajes globales de los servicios, tanto generales como adicionales, por cuanto entre la tabla 1 y 2, los comportamientos reflejan gran discrepancia.

La Tabla 3 agrupa los servicios evaluados en las dos tablas anteriores y permite analizar el costo individual por cliente, al adquirir todo el paquete, en la cual refleja una media de ₡48.940,00 por persona, la empresa 1 se ubica 19.53% por encima de la media, en contraposición la empresa 3, Tres Generaciones se ubica a -16.9% de la media y finalmente la empresa 2 Eventos del Sol se ubica a 2,61%, correspondiente a ₡1.280,00 de diferencia de la media.

De lo anterior, se puede concluir que la empresa Eventos del Sol, ofrece los servicios más equilibrados del mercado, mientras que la empresa 1 y 2 se ubica en ambos extremos, en el caso de Tres Generaciones el evento de 50 personas tiene un precio de: ₡2.033.000,00, mientras que en Colinas del Poás la inversión es de: ₡2.925.000,00 y en el caso de Eventos del Sol, que se encuentra más cerca de la media ofrece los servicios con una inversión de: ₡2.382.000,00.

Tabla 3. Comparación de costos de los servicios de capacitación de Colinas del Poás, Eventos del Sol y Tres Generaciones.

Empresa	Servicios de Alimentación	Uso de instalaciones	Parque de Cuerdas Altas	Servicio de consultoría	Audiovisuales	Fotografías	Inversión individual
Colinas del Poás	¢19.000,00	¢4.000,00	¢11.500,00	¢10.000,00	¢4.000,00	¢10.000,00	¢58.500,00
Eventos del Sol	¢26.500,00			¢15.560,00	¢3.200,00	¢2.400,00	¢47.660,00
Tres Generaciones	¢15.600,00	¢3.100,00	¢13.000,00	¢7.420,00	¢340,00	¢1.200,00	¢40.660,00

Fuente: Elaboración propia a partir de cotización de los servicios a cada empresa. Octubre 2015.

Al cruzar estos datos con la Figura 11, los clientes directos en su mayoría están dispuestos a invertir entre \$51.00 y \$60.00, monto que permite cubrir los servicios generales, no así los servicios adicionales.

Frente a los clientes indirectos, según lo indica la Figura 11, 5 de los clientes se agrupan en la categoría de “No respuesta”, por cuanto esto es muy propio de cada cliente y su presupuesto.

En síntesis, la aplicación del censo (observar comportamiento en la figura 10), entrevistas con profundidad y el análisis comparativo (tabla 3), demuestran que los precios de la empresa Tres Generaciones son percibidos por los clientes como regulares y comprobados con los servicios más cómodos de las dos empresas comparadas, Colinas del Poás y Eventos del Sol.

4.4 Conclusiones y recomendaciones

El objetivo general de la investigación es la construcción de un Plan de Comunicación que contribuya al posicionamiento de los servicios de capacitación y desarrollo de eventos especiales de la empresa Tres Generaciones. Para ello era necesaria la caracterización de las necesidades de los clientes, la evaluación de los servicios en general y un análisis comparativo con respecto de dos competidores directos.

Estos elementos de análisis permiten evaluar los servicios que ofrece la empresa Tres Generaciones, desde octubre 2014, segmentados a su vez por clientes directos y clientes indirectos corporativos, así también aspectos generales sobre el servicio al cliente, el seguimiento, atención y finalmente, los costos de adquisición del servicio.

Kotler y Armstrong (2013) afirman que “cada empresa debe atender las necesidades y preferencias de los mercados meta bien definidos” (p. 183), una vez desarrollada la presente investigación e identificadas las necesidades, es momento justo de crear una estrategia de posicionamiento, basada en los requerimientos del cliente, haciendo uso de los canales sugeridos.

De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos mediante entrevista a experto, entrevistas con profundidad, cotización de competidores directos y aplicación de un censo, se detallan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

4.4.1 Conclusiones

1. De los clientes consultados, la mayoría estarían dispuestos a adquirir los servicios de Tres Generaciones e identifican los talleres de capacitación, tour de café y Café Tres Generaciones, con un interés de adquisición por encima del 80%. Directamente, relacionado con los servicios de capacitación el interés principal de los clientes directos se enfoca en cuerdas altas, bajas, servicios de alimentación y consultoría. Coincidentemente, los clientes indirectos están interesados en estas mismas variables (con un menor interés por el servicio de consultoría), al adicionar a sus preferencias los talleres especializados, como taller de barismo, “couching deportivo”, “teambuilding” de buceo. Esto permite

concluir que la empresa ha tomado una decisión acertada en la incorporación de servicios corporativos. Sin embargo, deja entrever la necesidad de promocionar los talleres temáticos, para que los clientes comprendan la metodología de ejecución y sus alcances.

2. Para los clientes directos, los aspectos más importantes a la hora de adquirir los servicios son calidad y disponibilidad, con un fuerte interés por la sostenibilidad, en contraposición los clientes indirectos tienen como prioridad el precio y la calidad, un comportamiento propio de los clientes intermediarios, en tanto la empresa Tres Generaciones cuenta con una ventaja en el mercado, los precios que ofrece están por debajo de la media, según el análisis comparativo realizado. Estos datos dejan entrever la labor que realiza la empresa, para no encarecer los servicios, al ofrecer con bajo precio los mismos servicios que están ofreciendo los competidores; lo más importante en este caso es definir y posicionar las ventajas competitivas de la empresa, para conquistar nuevos clientes potenciales y fidelizar los actuales.

Por su parte, clientes indirectos, también conocidos como intermediarios, buscan servicios personalizados, para ofrecer al cliente final un valor agregado, mientras que en ambos públicos (clientes directos e indirectos) están interesados en los servicios derivados del café; así también los clientes directos consideran las prácticas sostenibles como un valor agregado y de consideración en la adquisición de los servicios, en el caso de los clientes indirectos, la sostenibilidad no tiene el mismo auge. Sin embargo, siempre resulta importante para este segmento. La empresa ha hecho un esfuerzo por ofrecer a los clientes servicios diferenciados, con prácticas sostenibles. Sin embargo, es necesario promocionar estos talleres, que los representantes de los departamentos de Recursos Humanos (clientes directos) y vendedores de los talleres (clientes indirectos – intermediarios) vivan la experiencia de realizarlos.

La conclusión 1 y 2 define las necesidades y requerimientos de los clientes directos e indirectos, que a su vez, representan los públicos de interés para el desarrollo de la Propuesta de Comunicación (capítulo 5), mientras que la conclusión 3 detalla uno de

los aspectos más importante, cuánto están dispuestos los clientes a invertir por estos servicios.

3. Los clientes directos e indirectos consideran las tarifas de la empresa, como “regulares” y el presupuesto de inversión de los clientes directos se ubica entre \$20.00 – \$25.00 y el rango de \$51.00 - \$60.00, en tanto los clientes indirectos no disponen de un presupuesto en específico, debido a que cada cliente tiene necesidades e intereses propios. Al entrelazar esta información con la cotización de los competidores, la empresa se encuentra en la banda inferior, es decir, ante la comparación de los servicios generales (alimentación, cuerdas altas y uso de instalaciones) y los servicios adicionales (consultoría, audiovisuales y fotografía), Tres Generaciones es el proveedor más competitivo dentro de los cotizados. El esfuerzo que ha realizado Tres Generaciones por no encarecer el servicio, es necesario darlo a conocer a los clientes, mediante la promoción de los talleres que ofrece la empresa, siempre reforzando las ventajas competitivas que brinda.

La conclusión 4 brinda un panorama general de los servicios que se están ofreciendo actualmente, como base para generar una propuesta de comunicación aplicable a las necesidades actuales de los clientes directos e indirectos, que representan a su vez, los públicos de comunicación a partir de los cuales se desarrolla la propuesta de comunicación (capítulo 5).

4. Si bien es cierto que los servicios, en general y el uso de instalaciones se ubican en los primeros tres rubros, excelente, muy bueno y bueno, la empresa tiene importantes oportunidades de mejora, tales como invertir en menaje, para atender clientes corporativos, mejorar las instalaciones, mejorar la señalización para llegar al lugar, brindar un mayor aseo en las diversas áreas y algunos otros aspectos logísticos durante la ejecución del evento. Por su parte, hay elementos de contenido temático de la capacitación, en los cuales es importante trabajar en la parte de consultoría. Por ejemplo, cuando se utiliza el parque de cuerdas altas, es necesario vincular este elemento con el contenido técnico de la actividad. La evaluación en general deja entrever la calidad del servicio que está ofreciendo la empresa, así también los retos por superar; atender

oportunamente estos aportes que realizan los clientes, tiene un doble propósito, mejorar la calidad del servicio y evidenciar el interés de la opinión de los clientes para la empresa.

Finalmente, la conclusión 5 responde al objetivo específico 3, en relación con la oferta de servicios comunes aplicada a dos empresas que ofrecen servicios de capacitación y eventos especiales, esto permite definir oportunidades de diferenciación del servicio, para sacar ventaja de las debilidades de los competidores y representa la base para el establecimiento de la propuesta de comunicación (capítulo 5).

5. Tal como lo menciona Juan Pablo Barboza en la entrevista personal, lograr la satisfacción del cliente en servicios es lo más complejo, por una única razón, todo comunica y los servicios están compuestos de una serie de momentos de la verdad. En el caso de la comparación con la empresa Colinas del Poás y Eventos del Sol, el contacto a través del sitio web es más efectivo, por cuanto los sitios web son más usables, brindan un detalle de los talleres y servicios corporativos que ofrecen, en el caso de Tres Generaciones el sitio web, contiene mucha información de otros servicios de turismo y la parte corporativa es difícil de visualizar, así también el servicio al cliente de ambas empresas es bueno, aunque es más personalizado el de Eventos del Sol.

Por otro parte, la cotización de los servicios es más detallada en el caso de Colinas del Poás. Sin embargo, el tiempo de respuesta es muy lento, a diferencia de Eventos del Sol que brinda una respuesta inmediata, con menor cantidad de información. No obstante, al solicitarse nuevamente, la respuesta es rápida y la información completa.

Esto permite inferir la necesidad que enfrenta la empresa de atender inmediatamente los canales digitales. Esto debido a que los clientes directos e indirectos corporativos utilizan principalmente estos medios, para buscar información y en segundo lugar, debe sacar provecho de las debilidades de sus competidores. Es decir, ofrecer, cada vez más, un servicio personalizado, de rápida atención y completo.

6. Los medios digitales son los canales por excelencia en la actualidad, para lograr una comunicación bilateral con los clientes. En este sentido, justamente la investigación identifica las redes sociales, correo electrónico y sitio web, como principales medios que emplean los clientes para informarse sobre temas relacionados con capacitación y desarrollo de eventos. Asimismo, la identidad gráfica es un elemento esencial para promover el posicionamiento de marca.

La empresa Tres Generaciones realiza un esfuerzo por atender oportunamente las solicitudes de los clientes. Sin embargo, enfrenta el reto de potenciar los medios digitales y reestructurarlos, en su mayoría, así también utilizar como ventaja estratégica el asesorar al cliente al brindarle una atención personalizada y responder de forma oportuna a los requerimientos de información.

4.4.2 Recomendaciones generales

Recomendación 1, dar a conocer a los clientes directos e indirectos los servicios que ofrece Tres Generaciones, mediante la promoción de talleres especializados, esta acción forma parte de la labor de posicionamiento y expectativa de los servicios de Tres Generaciones, y a su vez se desprende del desconocimiento de los talleres especializados que ofrece la empresa, así como su metodología de ejecución y aprendizaje.

El mercadeo de los servicios, se puede acompañar del uso de bases de datos, para ampliar la identificación del cliente y los servicios de su interés, así también acompañado del aprovechamiento de los canales de comunicación empleados por los clientes.

Recomendación 2, generar una experiencia positiva en el cliente, desde que cotiza el servicio, al brindar una propuesta bien estructurada, con el apoyo de imágenes, acompañada del seguimiento y la invitación a conocer las instalaciones para la identificación del mismo; forma parte de los elementos por considerar para atraer al cliente, con un servicio personalizado y una propuesta competitiva desde el punto de vista financiero.

Cada uno de los momentos detallados anteriormente, es lo que Juan Pablo Barboza, establece como momentos de la verdad, es decir, son aquellos momentos en donde el cliente se enfrenta a sensaciones de satisfacción o insatisfacción, y hay

empresas que logran superar las expectativas del cliente, es ahí cuando se posicionan por un servicio de valor agregado.

Recomendación 3, las empresas verdes cada vez ganan más terreno, transmitir al cliente el sentimiento de responsabilidad, constituye uno de los valores agregados, acompañado de diversificar constantemente nuevos elementos para las actividades lúdicas experienciales, que se desarrollan en las capacitaciones y dar a conocer los diversos talleres especializados. Es importante recalcar que los clientes que visitan Tres Generaciones, son en su mayoría consumidores de café, por tanto como se determinó con el análisis estos servicios vinculados, presentan un alto grado de interés, pero también de desconocimiento.

Cuando una empresa se dedica a comercializar un servicio, el primer paso es distinguirse por el servicio al cliente, este es uno de los elemento de mayor importancia, el cual presenta una gran oportunidad de mejora, acompañado de la estructuración de todos aquellos momentos de la verdad, para poder generar estímulos positivos en el cliente.

Recomendación 4, la empresa Tres Generaciones cuenta con una gran ventaja competitiva y ésta es el precio, ante ello debe buscar posicionar un servicio de un costo accesible y alta calidad, mediante la consideración de recomendaciones puntuales (detalladas en la figura 7 y 8), que los clientes ofrecen para la optimización del servicio. Los clientes en la actualidad buscan servicios que les permita generar emociones e impulsos positivos, por tanto trabajar el personal interno, constituye el primer eslabón para mejorar el servicio al cliente que se está ofreciendo.

Recomendación 5, la infraestructura, según Juan Pablo Barboza, es uno de los elementos inmersos en el Modelo de Servicio Enfocado en la Experiencia del Cliente, es por ello que se debe generar un ambiente de continua mejora y reestructuración de espacios. Al evaluar los clientes corporativos, estos se desenvuelven principalmente en las áreas verdes, únicamente utilizan el salón privado para la sesión magistral, por tanto es una necesidad hacer de este espacio un lugar acogedor y del agrado de los clientes.

En la parte de consultoría se debería establecer una estructura, esto con el objetivo de optimizar cada uno de los elementos, para alcanzar los objetivos establecidos por taller.

Recomendación 6, desde que el cliente realiza el primer contacto con la empresa, debe generarse un servicio personalizado, así como una cadena de acciones que responda ágilmente a la solicitud del cliente. Como se pudo determinar Colinas del Poás tiene un lento margen de respuesta, esa es una de las ventajas que puede diferenciar el servicio de Tres Generaciones, así también en la construcción de una propuesta visualmente atractiva, que permita orientar al cliente fotográficamente; otro aspecto por considerar es el seguimiento de la cotización.

Convertir las debilidades de los competidores en fortalezas del servicio que se está brindado, puede llegar a ser una ventaja competitiva con respecto de la competencia.

Recomendación 7, realizar una reestructuración del sitio web de la empresa Tres Generaciones, basado en tres grandes áreas: Turismo, Capacitaciones y Café Tres Generaciones, permitiría desglosar todos los servicios que ofrece la empresa y hacer de este espacio un atractivo fácil de utilizar.

En el caso de las redes sociales, es necesario establecer una estrategia de manejo de contenidos, para mantener informados a los diversos clientes sobre los servicios que ofrece la empresa, así también sería apropiado valorar la inversión en pauta digital.

Acompañado de la construcción de bases de datos, optimización de los canales de comunicación y actualización de los diversos servicios de la empresa; hay que agotar todas las vías existentes, máxime cuando son acciones de bajo impacto económico, que forman parte de las herramientas de posicionamiento.

En el siguiente apartado se detalla las recomendaciones específicas, las cuales consideran los aspectos anteriormente descritos e incorpora un análisis detallado de sugerencias, para contribuir a la mejora de los servicios de capacitación y desarrollo de eventos especiales de la empresa Tres Generaciones.

4.4.3 Recomendaciones específicas

Según se desprende de la investigación, la empresa Tres Generaciones está ofreciendo los servicios que, tanto los clientes directos como indirectos corporativos están buscando; sin embargo, hay oportunidades de mejora y también hay oportunidades de explotar los diversos medios de comunicación digitales, que los clientes están empleando actualmente, al considerar estos dos aspectos se plantea una administración basada en los clientes, tal como plantea Klotler y Armstrong (2013):

Las empresas deben estar centradas en el cliente. Deben ganarle clientes a los competidores, y mantenerlos y hacerlos crecer al entregar un mayor valor. Pero antes de poder satisfacer a los clientes, la empresa debe primero entender las necesidades y deseos (p. 48).

Seguidamente, se detalla los diversos elementos de la investigación, para generar una estrategia aplicable, a la medida de las necesidades de la empresa y del cliente, al abordar de esta forma las características de los servicios, con la ayuda de Juan Pablo Barboza, especialista en neuromarketing, se construirá la cadena de valor del servicio, la cual está compuesta por todos aquellos momentos en los que el cliente se enfrenta a una necesidad, a una atención directa, este proceso además de identificarse, permitirá trabajar en cada una de ellas para dar una atención oportuna a las necesidades del cliente.

Así también se abordará el contenido, también conocido como el mensaje o la información que se desea transmitir a los clientes, segmentados a su vez en clientes directos y clientes indirectos corporativos, así como los canales de comunicación adecuados para llegar a este segmento de mercado, basada en la necesidad de contribuir en el posicionamiento de los diversos servicios corporativos.

Las recomendaciones contemplan la evaluación de cada uno de los canales de comunicación sugeridos, para mantener una comunicación bilateral con el cliente y las mejoras por seguir, con cada uno de ellos, con el propósito de facilitar el acceso y usabilidad de los mismos.

Acompañado de este proceso se identifica la estrategia de precios, mediante la cual se busca llegar al cliente, aspecto que forma parte del mensaje que se desea

comunicar, responde a la interrogante ¿qué imagen se desea proyectar?, este proceso va acompañado de la identificación de las ventajas competitivas de los servicios de Tres Generaciones.

Finalmente, como parte del proceso de posicionamiento es necesaria la evaluación de la línea gráfica que está trabajando actualmente la empresa y la extensión de recomendaciones. Como todo proceso es necesaria la definición de tiempos de ejecución, por lo que se establece un cronograma de ejecución de las diversas acciones, así como un proceso de evaluación y actualización del planteamiento, según los resultados obtenidos durante la ejecución.

4.4.3.1 Servicio – Momentos de la verdad

“La experiencia es una reacción mental, física y social que vive el individuo ante un conjunto de estímulos, en cada momento de la verdad del servicio, con productos y acciones de marca”, según explica Barboza (comunicación personal, 8 de setiembre 2015).

Basado en dicha conceptualización, se procede a definir cuáles son esos momentos de la verdad o contactos con el cliente, segmentados en tres etapas, la primera de ellas es el contacto del cliente con la empresa, ya sea este a través del sitio web, llamada telefónica, contacto vía redes sociales o correo electrónico.

La segunda etapa es cuando el cliente decide realizar el servicio en las instalaciones de Tres Generaciones, la atención y ejecución del contrato. La tercera y última etapa involucra el seguimiento del cliente, la entrega de la factura del servicio, así como la obtención de la realimentación del servicio.

Durante la primera etapa, el cliente se enfrenta a los siguientes momentos de la verdad:

- Redes sociales, tiempo de respuesta, respuesta apropiada y seguimiento de la consulta o solicitud.
- Llamada telefónica, obtención de información oportuna sobre los servicios, seguimiento a su solicitud de cotización.
- Correo electrónico, tiempo de respuesta, atención correcta de la solicitud (cotización), comunicación directa con el cliente, para la evaluación de los

servicios cotizados, conjuntamente con la propuesta enviada, y por último, el seguimiento de la propuesta.

En el caso de la segunda etapa de los servicios corporativos, se encuentra la ejecución del evento, una vez se firma el contrato, su ejecución tal cual se acordó:

- Recibimiento del grupo, atención personalizada de cada una de las consultas y solicitudes.
- Atención oportuna de las necesidades de los participantes del taller, para lo cual el equipo interno debe estar al tanto de los términos y condiciones pactadas en el contrato, con el fin de que puedan orientar las consultas o necesidades.
- Servicios de alimentación: temperatura adecuada de los alimentos, porciones solicitadas, decoración del salón y el bufé, limpieza en general, atención oportuna de las solicitudes.
- Servicios acordados, ejecución de las dinámicas y logro de los objetivos por actividad.
- Atención oportuna de cambios de último momento.
- Amabilidad del personal en general de Tres Generaciones.

La tercera etapa comprende el seguimiento del cliente, una vez ejecutado el servicio:

- Comunicarse con el cliente vía telefónica o por correo electrónico, para saber qué le pareció los servicios brindados.
- Presentación de un informe del rendimiento del equipo y alcances.
- En caso de identificarse algún aspecto que salió mal, asumir la responsabilidad del mismo, mostrar interés por solucionarlo.
- Mantener comunicación con el cliente, sobre los nuevos atractivos y cambios que se generen, tomarlo en consideración en talleres promocionales, entre otras acciones de marketing.

Los elementos identificados anteriormente como “momentos de la verdad”, tiene como propósito atender oportunamente cada uno de ellos, precisamente una de las premisas de Barboza, es que los servicios se gestionan de adentro hacia afuera, al crear fans en las trincheras.

La cultura organizacional se refleja en el trato a los clientes, en el compromiso con la organización, estos elementos son precisamente los que posibilitan generar una experiencia positiva en el cliente, desde el recepcionista que le da la bienvenida al grupo, hasta la atención personalizada de parte de la vendedora, forma parte de estos momentos que pueden generar impulsos positivos en el cliente.

4.4.3.2 ¿Qué comunicar?, ¿cómo hacerlo? Y ¿a través de qué medios?

Las interrogantes detalladas anteriormente responden al proceso de comunicación, cada uno de los elementos comunicacionales son indispensables para lograr la efectividad del mensaje, precisamente la investigación arrojó datos muy interesantes con respecto de los canales de comunicación, que utilizan los clientes para informarse, debido a su inclinación por medios digitales, esto demuestra que es necesario invertir en la especialización de estos recursos.

El proceso de comunicación está integrado por emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, así también interfieren aspectos necesarios de análisis como el ruido y la realimentación de los clientes.

A continuación se identifica cada uno de estos elementos, vinculado directamente con los servicios corporativos de Tres Generaciones:

4.4.3.2.1 Emisor. En este caso la empresa Tres Generaciones es la interesada en divulgar los servicios corporativos que se ofrece, por tal razón es considerado el emisor.

4.4.3.2.2 Receptor. El público meta se segmenta en Clientes Directos, entendidos como empresas, instituciones u organizaciones públicas o privadas interesadas en el desarrollo de fiestas de Navidad, capacitaciones a la medida (desarrollo del talento humano) y eventos corporativos en general. Por otra parte, los clientes indirectos, integra a las agencias de viajes (tour operadoras) y operadoras corporativas.

El emisor y el receptor, en muchas circunstancias intercambian papeles, es decir, el receptor pasa a ser el sujeto demandante de información y el emisor en este caso es el oferente (empresa Tres Generaciones), ocupa la figura de receptor, a este proceso se le conoce como realimentación, justamente el objetivo del círculo de

información que busca la empresa Tres Generaciones, es generar interés en el clientes, con los servicios que ofrece y mantener un contacto bilateral.

4.4.3.2.3 Mensaje. El análisis de los servicios determinó que los clientes presentan gran interés, por los servicios que ofrece la empresa Tres Generaciones, específicamente las actividades de cuerdas altas y bajas que ofrece, acompañado de servicios de alimentación, eventos especiales y algunos talleres temáticos, por esta razón surge la necesidad de generar contenido acerca de los talleres que se están realizando en tiempo real, la metodología de ejecución y el abordaje temático, acompañado de artes gráficos atractivos.

Mantener una comunicación directa y bilateral con el cliente, es justamente lo que requiere la organización, para ello es necesario atender oportunamente los diversos canales utilizados por los clientes directos e indirectos.

4.4.3.2.4 Canales de comunicación. La construcción del mensaje adecuado al público que va dirigido y el uso de los canales apropiados, es igual de importante, por cuanto los medios digitales actualmente ofrecen la oportunidad de conocer la opinión de los clientes, sobre los servicios que se están brindado.

La investigación determinó que los medios digitales, son los canales por excelencia que están empleando los clientes en la actualidad, esto evidencia la necesidad de brindarle una correcta atención.

Por esta razón, se detalla a continuación cada uno de los canales y las recomendaciones puntuales de mejora y manejo de estos medios, para obtener el posicionamiento y participación de los clientes:

4.4.3.2.5 Sitio web. La empresa Tres Generaciones cuenta con un nuevo reto: el diseño de un nuevo portal de Internet, el cual debe ser suficientemente usable, para orientar las solicitudes de los clientes, así también informar sobre los servicios que ofrece.

Esta empresa se divide en tres grandes áreas: Turismo, Corporativo y Café Tres Generaciones, cada una de ellas debe atender características propias, para efectos de una mayor comprensión, se recomienda considerar por pestaña aspectos tales como:

Turismo

- Segmentación por unidad de negocio (Doka Estate Coffee Tour, Hacienda Nosavar y Siempre Verde).
- Una vez separada esta pestaña, debe detallar los servicios que ofrece cada propiedad y habilitar un link, que permita al cliente ingresar a la galería de fotos.
- Debe brindar la opción de reservar el servicio en línea.
- Opciones de contacto, mediante correo electrónico, teléfono y fórmula de captura de datos generales y requerimientos.

Servicios corporativos

- Descripción de los talleres que ofrece la empresa, acompañado de imágenes ilustrativas de cada uno, con la metodología y logística de ejecución.
- Detallar los eventos especiales que ofrece la empresa.
- Brindar la opción de reservación de los diversos talleres y el contacto directo para reservaciones o asesoría.
- Diseño de una pestaña de novedades, donde los clientes puedan acceder a las nuevas actividades, servicios o dinámicas de capacitación que ofrece la empresa.

Café Tres Generaciones

- Ofrecer los diversos tuestes que se producen y sus características.
- Ofertas o promociones disponibles.
- Opción de adquisición del café.

Generalidades

- El sitio web en general debe ser atractivo, para los clientes y de fácil acceso a los diversos servicios que ofrece.
- La página principal debe ofrecer un Chat, que permita al cliente realizar consultas en tiempo real.
- Brindar la posibilidad de adquirir los productos o servicios online, mediante un carrito de compras, opción que debe encontrarse en la pantalla principal, margen superior derecho.

- Debe contener una reseña de la empresa, su experiencia en el mercado y el valor agregado que ofrece a sus clientes.
- Debe ajustarse a los lineamientos de usabilidad de sitios web.

4.4.3.2.6 Redes sociales. El contenido en los diversos medios debe mantenerse bajo una misma línea gráfica, con el objetivo de generar en el cliente el poder de recordación y de esta forma, el posicionamiento del servicio, en el caso específico de las redes sociales la inmediatez es el elemento clave, por esta razón se puede aprovechar para los siguientes momentos:

- Postear contenido en tiempo real, sobre los talleres que se están ejecutando, acompañados de una breve explicación del contenido temático.
- Generar interactividad, mediante la invitación a talleres promocionales, para conocer los servicios que está ofreciendo la empresa.
- Realizar rifas y promociones de los diversos productos y servicios que ofrece la empresa, mediante la participación y recomendación de su red de contactos.
- Atraer clientes mediante la pauta, este instrumento permite filtrar el público al cual se desea llegar. Sin embargo, debe estar enfocado tanto a los servicios corporativos, como turismo y comercialización de café; lo interesante al efectuarlo así, es que se puede obtener clientes que disfruten no únicamente de un servicio, sino de varios.

Acompañado de este proceso debe generarse artes atractivos, bajo la línea gráfica de la empresa.

4.4.3.2.6 Correo electrónico. Este canal de comunicación es empleado principalmente por los clientes indirectos corporativos, conocidos también como intermediarios, son aquellas personas que utilizan este instrumento para mantenerse actualizadas de las opciones que ofrece los proveedores.

Por esta razón, se recomienda el uso de una base de datos, segmentada por clientes directos e indirectos, para personalizar la información que se le está brindando a cada cliente y generar una comunicación bilateral.

4.4.3.2.6 Proceso de realimentación. Tal como se detallaba líneas atrás, se conoce como realimentación cuando el emisor y el receptor logran un proceso fluido

de comunicación bilateral, esta es justamente la estrategia que plantea este estudio, lograr una interacción constante con el cliente, esto genera también expectativa en su red de contactos y por ende puede generar la atracción de nuevos clientes.

4.4.3.2.7 Ruido o interferencias. Se conoce como ruido a todos aquellos aspectos que pueden influir en la efectividad del mensaje. En el caso de los clientes corporativos es necesario aplicar el planteamiento que se detalla en esta propuesta y someterlo a evaluación, para filtrar aquellos aspectos que pudieran estar afectando.

4.4.3.3 Estrategia de servicios

Este planteamiento adapta la estrategia de marketing (4 p), a la situación actual de los servicios corporativos, al considerar de tal forma producto (servicio), plaza (entendida como la disponibilidad del servicio), publicidad, precio y adicionalmente relaciones públicas.

Este modelo brinda un gran aporte con respecto de la estructura que se trabaja actualmente, vinculada con las necesidades de los clientes.

4.4.3.3.1 Servicio. Tal como se detallaba en la descripción de los momentos de la verdad en el punto 4.1, los servicios están compuestos por una secuencia de vivencias, las cuales pueden ser positivas o negativas, de este factor depende la satisfacción y retorno del cliente, según lo explica Barboza (comunicación personal 8 de setiembre 2015).

Así también Kotler y Armstrong (2013) afirman que la etapa de diferenciación y posicionamiento consta de tres pasos:

Identificar un conjunto de ventajas competitivas, diferenciales sobre las cuales construir una posición, elegir las ventajas competitivas adecuadas y seleccionar una estrategia global de posicionamiento” (p. 184).

Basado en dicha premisa, la empresa está en el compromiso de atender oportunamente cada uno de los momentos identificados, acompañado de esto debe reforzar los servicios y valores que distinguen a la empresa Tres Generaciones, tales como:

4.4.3.3.2 Esencia de la empresa. Tres Generaciones es una empresa de capital 100% nacional, dedicada a la producción de café de primera calidad, cuya

trazabilidad permite a los clientes corporativos utilizarse como analogía en las actividades lúdicas experienciales; solo por detallarse un ejemplo, la planta de café tarde aproximadamente 12 meses para ser productiva y su nivel más alto de producción se logra a los 3 años, cuántos proyectos u objetivos personales o profesionales requieren de tiempo, constancia y mucha entrega, para lograrse. Esto es parte de las herramientas utilizadas por los clientes corporativos, que llevan consigo un valor intrínseco de perseverancia y dedicación.

Bajo esta metodología experiencial, ofrece a los clientes talleres especializados de barismo, el cual es de gran interés para los clientes corporativos, tanto directos como indirectos, pese a que se enfrenta con un alto grado de desconocimiento.

4.4.3.3 Solidez y compromiso de la empresa. Tres Generaciones cuenta con más de 80 años en el mercado costarricense, con proyección internacional, así también ofrece a los clientes una gama de servicios especializados, tanto de turismo, corporativo, como producción y venta de café.

Así también ofrece amplias instalaciones para el desarrollo de los diferentes servicios.

4.4.3.3.4 Servicios sostenibles. Tal como se determinó a través del estudio desarrollado, los clientes principalmente directos están interesados en las prácticas sostenibles, en el caso de la empresa Tres Generaciones cuenta con la certificación de Turismo Sostenible y Rainforest, así también se encuentra en el proceso de certificación como Carbono Neutral. Estos elementos es necesario que formen parte del conocimiento de los clientes.

4.4.3.3.5 Plaza o disponibilidad de los servicios. La empresa Tres Generaciones ofrece a los clientes corporativos un espacio privado, así también disponibilidad durante todo el año, uno de los principales aspectos a la hora de que un cliente está interesado en los servicios, es la disponibilidad de la fecha, para ello se ofrece la posibilidad de visitar alguna de los tres propiedades Doka Estate, Hacienda Nosavar o Siempre Verde.

Estas tres propiedades ofrecen al cliente un espacio privado, amplias instalaciones para el desarrollo de las dinámicas y la esencia de la empresa (detallada en el punto 4.3.1.1).

Estos servicios deben ser divulgados a los diversos clientes, así también dentro de la estrategia de publicidad debe considerar descuentos y promociones, para favorecer a los clientes.

4.4.3.4 Publicidad. Este apartado responde a la pregunta ¿cómo dar a conocer los diversos servicios?, en primera instancia la investigación permitió definir los canales de comunicación empleados por los clientes para informarse (análisis de los resultados, figura 15), integrados así por correo electrónico, Internet y redes sociales; esto conlleva una necesidad por atender los medios digitales, los cuales requieren de una atención inmediata, tal como se detalla en el punto “4.2.4 Canales de Comunicación”, dentro de los elementos por considerar se encuentra:

- Evaluar la línea gráfica existente.
- Establecer un cronograma de publicaciones en redes sociales, acompañada de la definición de contenidos.
- Construir un nuevo sitio web, que responda a los lineamientos de usabilidad y a las recomendaciones de segmentación de los servicios e información por pestaña.
- Una vez construido el sitio web es necesaria la actualización de la información, los contactos para reservaciones, la pestaña de novedades, entre otras opciones.
- Aprovechar las bases de datos de los clientes directos e indirectos, para compartir información novedosa de los servicios de su interés, basado en los resultados que arrojó la investigación.

4.4.3.4.1 Línea gráfica. Representa la identidad de la empresa, es necesario lograr una congruencia entre los diversos servicios que ofrece Tres Generaciones, desde su sitio web, redes sociales, hasta las cotizaciones que se le comparten a los clientes, deben mantenerse en una misma línea, para lograr el poder de recordación.

Este aspecto es necesario que se trabaje a fondo, máxime con la construcción de un nuevo sitio web, así como el movimiento que se recomienda de las redes sociales, para promocionar y generar expectativa de los servicios.

Kotler y Armstrong (2013) afirman que las marcas son activos poderosos que deben ser cuidados, desarrollados y administrados” (p. 215).

En general, se puede afirmar que los medios digitales permiten la interacción de los clientes, conocer sus necesidades y las oportunidades de mejora de los servicios. Sin embargo, la atracción de clientes requiere de pauta, generar contenido atractivo y de interés para los clientes, así como concebir el espacio para que los seguidores puedan interactuar. En este caso la empresa puede rifar cortesías, en servicios tales como:

- Alimentación
- Entrada y servicios gratuitos de capacitación en talleres temáticos.
- Así también puede promocionar otros servicios de turismo y café Tres Generaciones (amenities).

Tal como se identifica cada una de las estrategias se basan en un marketing directo, según Kotler y Armstrong (2013) se usa este enfoque “para comunicarse de manera directa con los consumidores” (p. 423).

4.4.3.5 Precio. Según el análisis de precios efectuado, los clientes en su mayoría perciben los servicios con tarifas regulares, mientras que según una comparación con dos competidores directos, los servicios en general son los más bajos.

Las percepciones de los clientes del valor del producto establecen el límite superior para los precios, si los clientes perciben que el precio del producto es mayor que su valor, no comprarán el producto. Asimismo, los costos de los productos establecen el límite inferior de los precios (Kotler y Armstrong, 2013, p. 257).

Por esta razón, la estrategia de precios es mantener las tarifas actuales, que según la percepción de los clientes, son adecuadas y según la organización son rentables, al generar así un equilibrio. Abonado a ello la organización debe asumir las oportunidades de mejora, para brindar al cliente un espacio y atención óptima.

4.4.3.6 Relaciones públicas. El manejo de la imagen de la organización, la atención de los ruidos que se puedan generar y la obtención de “publicity”, forma parte de las acciones de relaciones públicas que se pueden gestionar, mediante la conceptualización de los diversos clientes de la organización.

Parte de las estrategias de RRPP es la especialización y atención de los públicos, en este caso es apropiado considerar aspectos tales como:

- Asesoramiento de los clientes indirectos, con el objetivo de que puedan identificar sus necesidades reales y poder orientarlas.
- Aprovechamiento de los diversos canales de comunicación, generar contenido y atender oportunamente las necesidades.
- Realizar alianzas con asociaciones solidaristas, públicos estratégicos, para la promoción de eventos especiales y servicios de capacitación.
- Contacto con los departamentos de relaciones públicas de las empresas, para dar a conocer las opciones de talleres que ofrece Tres Generaciones.

4.4.3.7 Cronograma de ejecución

Como parte de las recomendaciones que se extienden, se encuentran los plazos de ejecución y actividades de seguimiento, así también de medición de objetivos, para tal efecto se detalla el siguiente cronograma de ejecución:

Actividades	Apertura	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Medición
Conformación de Comisión	X						Cumple con la responsabilidad de dar seguimiento a la propuesta.
Reuniones de Seguimiento				X			Seguimiento a la propuesta en general.
Presentación de la propuesta	X				X		Reunión de seguimiento.
Evaluación de línea gráfica	X		X				Todos los productos y servicios deben ajustarse a la línea gráfica.
Sitio web							
Cotización de proveedores	X						Presentación de las diversas propuestas y toma de decisión.
Diseño de la estructura del sitio web			X				Seguimiento de avances, según el cronograma de ejecución.
Cronograma de ejecución			X				Seguimiento de la comisión.
Diseño del sitio web			X				Presentación de estatus semanal del proyecto.
Pruebas de usabilidad del sitio		X					Participación en pruebas de usabilidad y seguimiento de cambios.
Aplicación de correcciones			X				Dar seguimiento a las correcciones que se desprenden de las pruebas de usabilidad.
Disponibilidad del sitio web						X	Se proyecta un tiempo máximo de 3 meses, para que esté disponible esta herramienta digital.
Evaluaciones del sitio web						X	Revisión y aplicación de mejoras.
Ejecución de actualizaciones		X					Se realizan actualizaciones según sean necesarias.
Redes sociales							
Generar artes gráficos			X				Definir el semanalmente el contenido de las publicaciones.
Publicación en tiempo real de los talleres y actividades que se ejecutan		X					Generar artes en tiempo real y compartir, con breve descripción.
Pauta en redes sociales			X				Evaluación de métricas semanales.
Atracción de clientes potenciales			X				Promocionar e incentivar el uso de redes sociales.

Reunión de la Comisión, para presentación de métricas					X		Presentación de informe de rendimiento.
Correo electrónico							
Construcción de base de datos, clientes directos e indirectos.	X						Base de datos filtrada por clientes directos e indirectos.
Actualización de la base de clientes		X					Incorporación de nuevos clientes.
Definición de contenido a transmitir				X			Evaluación de contenido novedoso a comunicar
Periodicidad de los correos							Según sea necesario se comparte información con los clientes.
Diseño de artes							Todos los artes que se generen deben tener la misma línea gráfica.
Relaciones Públicas							
Segmentación detallada de clientes	X						Informe de seguimiento.
Estrategias de abordaje a los diversos públicos.					X		Informe de seguimiento.
Seguimiento de clientes					X		Estatus de acciones.
Creación de alianzas estratégicas.					X		
Reuniones de seguimiento Comisión					X		Presentación de informe de rendimiento y abordaje de públicos.
Seguimiento y mantenimiento de alianzas						X	Cronograma de seguimiento y evaluación con respecto a ventas.

Recomendaciones, la ejecución del cronograma anterior debe considerar los siguientes aspectos:

- Dar el seguimiento sugerido por actividad, y maximizar y aprovechar el uso de los diversos medios digitales.
- Actualizar la propuesta según los logros alcanzados.
- Presentación de informes trimestrales a todo el personal, para motivar el alcance de objetivos y promover el seguimiento.
- Proyectar en todo momento las ventajas competitivas de la empresa.

Capítulo 5 Propuesta de comunicación externa

El objetivo que plantea este apartado es diseñar una propuesta de comunicación que contribuya al posicionamiento de los servicios de capacitación y desarrollo de eventos especiales de la empresa Tres Generaciones, al desarrollar de esta forma un plan de comunicación externo que permita llegar a los clientes directos e indirectos (públicos de interés), para ofrecer un servicio diferenciado, con un valor agregado y profesional.

A partir de las recomendaciones generales y específicas del estudio se desprende la propuesta de comunicación segmentada por clientes directos y clientes indirectos corporativos, como públicos de interés; propuesta que responde al objetivo general de la investigación y cada uno de los objetivos establecidos en la propuesta, como elementos para contribuir al posicionamiento de los servicios de capacitación y eventos especiales de la empresa Tres Generaciones.

El Plan de Comunicación involucra objetivos y estrategias comunes entre ambos públicos, principalmente las relacionadas con mejoras y actualizaciones de los medios digitales, así como su uso y la importancia de la línea gráfica, como elemento de identificación de los servicios que ofrece la empresa, por esta razón se desprende a continuación una propuesta que involucra elementos generales, seguidamente se aborda una propuesta específica para Clientes directos y para Clientes indirectos.

5.1 Propuesta general

Para comprender los objetivos y estrategias que se detallarán a continuación, es necesario retomar dos de los hallazgos obtenidos en el análisis de datos, específicamente en la comparación y evaluación de los canales de comunicación digitales disponibles (4.1.4. Medios de comunicación empleados por los clientes), el primero de ellos es el sitio web actual de la empresa Tres Generaciones, el cual no dispone de información actualizada y es de difícil acceso.

El segundo hallazgo es la carencia de unidad gráfica que permita al cliente identificar sus diversas unidades de negocio (4.2. Análisis comparativo de la propuesta).

Objetivo	Estrategia	Táctica	Indicadores	Responsable
Replantear la imagen o identidad gráfica de la organización, con el fin de facilitar el nivel de impacto y recordación de marca, por parte del cliente.	Se promoverá un mayor posicionamiento corporativo, a través de la identidad visual de la organización	Elaboración de la línea gráfica adecuada según los servicios que se desarrollan y la imagen que se desea proyectar.	Registro de aprobación de las publicaciones.	Departamento de Comunicación.
		Revisión del contenido de las publicaciones y la concordancia con la línea gráfica, para mejorar el impacto y la recordación del contenido.		
		Evaluación de la efectividad de las publicaciones, mediante la participación de los clientes a través de comentarios, y otras acciones como compartir y dar "me gusta".		
	Se proyectará una imagen de empresa sostenible, con amplias instalaciones y precios competitivos.	Elaboración de mensajes para medios digitales (correo electrónico, redes sociales y página web), debe mantener un equilibrio entre calidad, sostenibilidad y precios competitivos.	Evaluación de publicaciones y realimentación de los públicos.	Departamento de Comunicación.
Evaluación de la percepción de los clientes, a través de sus comentarios en medios digitales.				

<u>Objetivo</u>	<u>Estrategia</u>	<u>Táctica</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Responsable</u>
Ofrecer a los clientes un acceso rápido y ágil a los servicios corporativos que ofrece la empresa.	Se optimizarán los canales de comunicación hacia los públicos meta.	Evaluación de los 3 canales digitales (correo electrónico, redes sociales y página web), efectividad del mensaje y participación de los clientes.	Reporte de publicación semanal.	Departamento de Comunicación.
		Evaluación del perfil de los participantes, para determinar si se está llegando a un público potencial.	Informe quincenal de participación de los clientes y logros alcanzados.	
		Medición de tiempos de respuesta a las consultas y solicitudes de los clientes.		
		Medición de alcance de las publicaciones, según las métricas de redes sociales.		
		Definición de mejoras, para optimizar las ventajas que ofrece cada uno de los medios digitales.	Seguimiento de las mejoras y medición de su efectividad.	
		Aplicación de mejoras y una constante evaluación del proceso de comunicación, para evitar y atacar ruidos.		

5.2 Propuesta Clientes directos corporativos

Esta propuesta contempla objetivos, estrategias y tácticas para medir la ejecución de cada uno de los elementos propuestos, así también recomienda la actualización, según los alcances que se vayan obteniendo, para comprender en detalle cada uno de los elementos propuestos es importante resaltar tres grandes hallazgos a partir del diagnóstico.

Los clientes directos están interesados en los servicios que ofrece Tres Generaciones, pese a que no todos han desarrollado servicios aún en las instalaciones, las capacitaciones fuera de la empresa (outdoor) son el principal interés de los clientes directos, seguido por el desarrollo de eventos especiales como fiestas de fin de año, para este público la calidad y disponibilidad del servicio son más importante que el precio y finalmente los medios digitales son indiscutiblemente los canales de comunicación para mantener un contacto directo y bilateral con este segmento de mercado (correo electrónico, redes sociales e Internet).

A partir de los hallazgos arrojados por el diagnóstico, se detalla la siguiente propuesta para Clientes directos:

Objetivo	Estrategia	Táctica	Indicadores	Responsable
<p>Promover los servicios de la organización al basarse en las ventajas competitivas que estas les brindan a sus clientes directos.</p>	<p>Se promoverá un acercamiento con los públicos de directos, para impulsar el posicionamiento corporativo.</p>	<p>Construcción de una base de datos de clientes directos actuales y potenciales.</p>	<p>Registro de publicaciones, acompañadas de recomendaciones, sugerencias y atención a las consultas. Informe mensual de seguimiento.</p>	<p>Departamento de Comunicación.</p>
		<p>Envío de brochure digital a través de correo electrónico, publicación de artes en redes sociales y posteo arte en la página web, específicamente en la pestaña de "Novedades", con el objetivo de promover las ventajas competitivas de los servicios que ofrece la empresa.</p>		
		<p>Establecimiento de mecanismos de realimentación del usuario, con el fin de conocer sus intereses, opinión de los servicios actuales y definición de oportunidades de mejora.</p>		
		<p>Canalización interna de las recomendaciones y realimentación de los usuarios, para mejorar el proceso de comunicación con los clientes.</p>		

Objetivo	Estrategia	Táctica	Indicadores	Responsable
<p>Promover los servicios de la organización al basarse en las ventajas competitivas que estas les brindan a sus clientes directos.</p>	<p>Se trabajará en la fidelidad de los clientes directos.</p>	<p>Acercamiento con los diversos públicos, mediante publicaciones periódicas en redes sociales, envío de actualizaciones vía correo electrónico y actualización de la pestaña de "Novedades" del sitio web.</p>	<p>Registro de invitaciones a los clientes, publicaciones en medios digitales y actualización de información relevante para el cliente.</p>	<p>Departamento de Comunicación.</p>
		<p>Promoción de los servicios corporativos, mediante publicaciones en las redes sociales y envío de información actualizada vía correo electrónico, para promover la participación de los clientes actuales y potenciales.</p>		
		<p>Uso de medios digitales, como redes sociales, correo electrónico y sitio web, para la promoción de talleres, mediante el recurso fotográfico e información.</p>		
		<p>Realización de descuentos en temporada baja, para el desarrollo de actividades recreativas y de capacitación, esta información se comparte vía correo electrónico, pretende favorecer a los clientes que reservan constantemente los servicios de la empresa.</p>		
		<p>Promoción de charlas mediante redes sociales, para aquellas personas que comparten la información de los servicios que ofrece la empresa y de su experiencia con los servicios que recibidos.</p>		
		<p>Suscripción a base de datos de clientes preferenciales, para el envío de tarjetas navideñas, de feliz cumpleaños y promociones en los servicios. Aplica para aquellas personas que han reservado anteriormente servicios corporativos.</p>	<p>Base de datos de los suscriptores.</p>	
		<p>Uso de los comentarios positivos de los clientes, como testimonio, en redes sociales y página web.</p>	<p>Registro de actualización de los medios digitales.</p>	
		<p>Comunicación de la aplicación de los cambios y mejoras sugeridas por parte de los clientes, para empoderar y generar anuencia a la participación.</p>		

<u>Objetivo</u>	<u>Estrategia</u>	<u>Táctica</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Responsable</u>
<p>Promover los servicios de la organización al basarse en las ventajas competitivas que estas les brindan a sus clientes directos.</p>	<p>Se promocionará los talleres especializados, mediante la aplicación de la metodología experiencial.</p>	<p>Apertura a talleres promocionales especializados, para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa. La promoción de estos talleres se realiza mediante la construcción de un arte promocional y su envío a través de correo electrónico a clientes directos de la empresa.</p>	<p>Publicaciones en redes sociales, envío vía correo electrónico y artes publicados en el sitio web.</p>	<p>Departamento de Comunicación.</p>
		<p>Visita a clientes potenciales para ofrecer los servicios corporativos.</p>	<p>Informe de visitas, identificación de intereses.</p>	
		<p>Uso de los medios digitales, como canales de comunicación para invitar a los clientes potenciales.</p>	<p>Artes publicados</p>	
		<p>Difusión de fotografías y contenido de las capacitaciones que se desarrollan en las instalaciones, en tiempo real, para generar expectativa en otros clientes.</p>	<p>Registro de artes publicados y participación de los clientes.</p>	
		<p>Publicación de testimonios positivos en los medios digitales.</p>	<p>Registro de publicaciones y apreciaciones del cliente.</p>	
	<p>Se promoverán los valores empresariales de la organización.</p>	<p>Construcción de contenido para redes sociales, basado en los valores que identifican a la empresa y las ventajas que estos traen a los clientes.</p>	<p>Publicaciones de redes sociales, imagen de la página web e imagen de los recursos fotográficos.</p>	<p>Departamento de Comunicación.</p>

Objetivo	Estrategia	Táctica	Indicadores	Responsable
<p>Generar alianzas estratégicas con cooperativas, instituciones y organizaciones que permitan acceder a sus bases de datos, para divulgar información de los servicios corporativos.</p>	<p>Se llevarán a cabo vínculos con aliados estratégicos para fortalecer la gestión de mercadeo y promoción.</p>	<p>Identificación de aliados estratégicos de los servicios corporativos y eventos especiales.</p>	<p>Estrategia para la atención de los públicos de interés.</p>	<p>Departamento de Comunicación.</p>
		<p>Construcción de una estrategia de abordaje para cada uno de los públicos identificados.</p>		
		<p>Ejecución de las estrategias establecidas.</p>		
		<p>Ejecución de un proceso de realimentación con el Departamento de Ventas, sobre las acciones que se están ejecutando, para una oportuna atención al proceso de cotización y atención de los clientes.</p>	<p>Informe de realimentación.</p>	<p>Departamento de Comunicación y Ventas.</p>
		<p>Medición de los logros alcanzados y definición de las oportunidades de mejora.</p>		<p>Departamento de Comunicación y Ventas.</p>
	<p>Seguimiento del proceso de ejecución de las mejoras y recomendaciones, para el abordaje de los clientes potenciales, así como la aplicación del ciclo de evaluación de los logros alcanzados y la mejora permanente.</p>	<p>Informe de seguimiento y reuniones periódicas de avances.</p>	<p>Departamento de Comunicación.</p>	
	<p>Se fortalecerá anualmente los vínculos estratégicos para el fortalecimiento de la gestión de mercadeo y ventas.</p>	<p>Presentación anual de metas alcanzadas y oportunidades de mejora de las alianzas estratégicas.</p>	<p>Minuta de la actividad.</p>	<p>Departamento de Comunicación.</p>
		<p>Actualización de las estrategias de relaciones públicas, para el establecimiento de nuevos objetivos.</p>	<p>Estrategias anuales.</p>	<p>Departamento de Comunicación y Gerencia General.</p>

5.3 Propuesta Clientes indirectos corporativos

Este segmento de mercado para efecto de la investigación y la caracterización de los usuarios, se les identifica como intermediaron, son todas aquellas empresas que asesoran a sus clientes en temas vinculados con capacitaciones o eventos corporativos, dentro de los públicos se encuentran agencias de viajes, empresas de consultorías en capacitación y procesos, y consultores independientes.

Para este público el precio es un factor decisivo en la compra, por cuanto su principal objetivo es obtener una comisión, sin encarecer el servicio final; se orienta por el desarrollo de actividades turísticas (como tour de café) y capacitaciones principalmente (de cuerdas altas y cuerdas bajas), así también los talleres especializados son del interés de este segmento, y finalmente los medios digitales y en especial el correo electrónico son los canales de comunicación que emplean.

Objetivo	Estrategia	Táctica	Indicadores	Responsable
<p>Promover los servicios de la organización al basarse en las ventajas competitivas que estas les brindan a sus clientes indirectos.</p>	<p>Se promoverá un acercamiento con los públicos de interés, para impulsar el posicionamiento corporativo.</p>	<p>Construcción de una base de datos de clientes actuales y potenciales, que integre todas aquellas agencias de viajes e intermediarios corporativos.</p>	<p>Registro de visitas y acercamientos con los intermediarios.</p>	<p>Departamento de Comunicación y ventas.</p>
		<p>Solicitud de citas para presentación de los servicios corporativos, que permita asesorar la venta al cliente final.</p>		
		<p>Rendir un informe al Departamento de Ventas, para el seguimiento de la cuenta y la atención oportuna de las solicitudes.</p>		
		<p>Seguimiento a la cuenta con actualizaciones de los servicios, de ser necesario se realiza una reunión o bien, se les comparte vía correo electrónico la información.</p>		
		<p>Establecimiento de mecanismos de realimentación con los vendedores, con el fin de conocer sus intereses, opinión de los servicios actuales y definición de oportunidades de mejora.</p>		
		<p>Canalización interna de las recomendaciones y realimentación de los clientes indirectos, para atender oportunamente las necesidades identificadas por los vendedores y clientes finales.</p>		

Objetivo	Estrategia	Táctica	Indicadores	Responsable
<p>Promover los servicios de la organización al basarse en las ventajas competitivas que estas les brindan a sus clientes directos.</p>	<p>Se trabajará en la fidelidad de los clientes indirectos corporativos.</p>	<p>Acercamiento con la base de datos de clientes indirectos, a través del envío mediante correo electrónico de información actualizada de los servicios corporativos que se están ofreciendo y poner a disposición recurso fotográfico.</p>	<p>Registro de invitaciones a los clientes, publicaciones en medios digitales y actualización de información relevante para el cliente.</p>	<p>Departamento de Comunicación.</p>
		<p>Promoción de paquetes corporativos para intermediarios, con el propósito de que puedan brindar al cliente final una opción económica y generar ventas.</p>		
		<p>Coordinación de charlas con expertos en temas de interés actual para las organizaciones, con el propósito de generar alianzas con intermediarios que patrocinen el evento y a su vez, inviten a su cartera de clientes a conocer la plataforma de servicios que ofrece Tres Generaciones.</p>		
		<p>Diferenciación de tarifas para los intermediarios, con el propósito de que puedan ofrecer los servicios a su cartera de clientes.</p>	<p>Registro de actualización de los medios digitales.</p>	
		<p>Ofrecimiento de regalías a los vendedores por venta de los servicios corporativos, para motivar el esfuerzo.</p>		
		<p>Comunicación de la aplicación de los cambios y mejoras sugeridas por parte de los clientes, para empoderar y generar anuencia a la participación.</p>		
	<p>Se promocionará los talleres especializados, mediante la aplicación de la metodología experiencial.</p>	<p>Apertura a talleres promocionales especializados, para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa. La promoción de estos talleres se realiza mediante la construcción de un arte promocional y su envío a través de correo electrónico a clientes de interés.</p>	<p>Publicaciones en redes sociales, envío vía correo electrónico y artes publicados en el sitio web.</p>	<p>Departamento de Comunicación.</p>
		<p>Difusión de fotografías y contenido de las capacitaciones que se desarrollan en las instalaciones, en tiempo real, para incentivar las ventas.</p>	<p>Registro de artes publicados y participación de los clientes.</p>	
		<p>Publicación de testimonios positivos en los medios digitales.</p>	<p>Registro de publicaciones y apreciaciones del cliente.</p>	

Objetivo	Estrategia	Táctica	Indicadores	Responsable
Generar alianzas estratégicas	Se llevarán a cabo vínculos con aliados estratégicos para fortalecer la gestión de mercadeo y promoción.	Identificación de intermediarios, para que puedan conocer los servicios corporativos que ofrece la empresa.	Estrategia para la atención de los públicos de interés.	Departamento de Comunicación.
		Construcción de una estrategia de abordaje para cada cliente, según sus características de ubicación geográfica, necesidades generales e interés por los servicios que se ofrecen.		
		Ejecución de las estrategias establecidas, acercamiento con los intermediarios.		
		Ejecución de un proceso de realimentación con el Departamento de Ventas, sobre las acciones que se están ejecutando, para una oportuna atención al proceso de cotización y atención de los clientes.	Informe de realimentación.	Departamento de Comunicación y Ventas.
		Medición de los logros alcanzados y definición de las oportunidades de servicios de interés para cada intermediario.		Departamento de Comunicación y Ventas.
	Definición del contenido por generar para cada cliente indirecto, según sus intereses, con seguimiento periódico y una comunicación directa con el Departamento de Ventas para una atención personalizada de las solicitudes.	Informe de seguimiento y reuniones periódicas de avances.	Departamento de Comunicación.	
	Se fortalecerá anualmente los vínculos estratégicos para el fortalecimiento de la gestión de mercadeo y ventas.	Presentación anual de metas alcanzadas y oportunidades de mejora de las alianzas estratégicas.	Minuta de la actividad.	Departamento de Comunicación.
		Actualización de las estrategias de relaciones públicas, para el establecimiento de nuevos objetivos.	Estrategias anuales.	Departamento de Comunicación y Gerencia General.

5.4 Consideraciones generales de aplicación

Tal como se desprende del Plan de Comunicación, la identificación de los clientes potenciales, su caracterización, el aprovechamiento de los medios digitales y el establecimiento de estrategias de Relaciones Públicas integra la base del Plan de Comunicación, a partir de ello es necesario aplicar un proceso de realimentación, es decir, de capturar las apreciaciones y opiniones de los clientes, para mejorar el proceso de comunicación y reducir los ruidos existentes.

La ejecución de un plan lleva consigo una constante actualización de estrategias, para que sea aplicable y permita alcanzar los objetivos; los medios digitales son el centro de la estrategia, debido a los datos que arrojó la investigación sobre la cual se fundamenta la propuesta y por ende esto trae consigo retos permanentes de actualización y capacidad de respuesta.

A lo interno de la empresa es necesario un enlace entre el departamento de ventas y comunicación, para que los clientes tengan acceso real a la información corporativa que se está divulgando y que haya capacidad de atención, todo ello bajo la supervisión de la Gerencia General.

Finalmente, es necesaria la consecución y actualización de objetivos, según la contribución que se vaya cuantificando del posicionamiento de los servicios corporativos de la empresa Tres Generaciones.

Seguidamente se detalla presupuesto necesario para la ejecución de la propuesta de comunicación externa para el manejo de cada uno de los públicos corporativos.

5.5. Inversión económica

Cada uno de las tácticas detalladas anteriormente conlleva una inversión en recursos intrínsecos de la empresa o económicos adicionales, en su mayoría la organización cuenta con la capacidad de asumir estas nuevas funciones y procedimientos, para dar soporte al Departamento Corporativo y contribuir al posicionamiento de los servicios.

En tanto, tal como se detalla a continuación pueden surgir necesidades de reforzar ciertas áreas de la empresa, por cuanto las funciones del Departamento de Comunicación incrementan considerablemente. Sin embargo, la propuesta que se detalla a continuación involucra únicamente la inversión en la construcción de los artes, para los diversos promocionales y la cobertura de viáticos para el personal asignado.

Propuesta General			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Elaboración de la línea gráfica adecuada según los servicios que se desarrollan y la imagen que se desea proyectar.	Crear un manual de marca, contratación externa del servicio.	-	₺300.000,00
	2 reuniones generales, una para generar el concepto y segunda para la presentación y aprobación.	2 horas, gerente general, comunicadora, encargada departamento de ventas.	Costos incorporados en la planilla de la organización.
Revisión del contenido de las publicaciones y la concordancia con la línea gráfica, para mejorar el impacto y la recordación del contenido.	Especialista en comunicación, que revise cada uno de los artes que se generan.	1 hora / semanal	Costo forma parte de la planilla de la organización.

Propuesta General			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Evaluación de la efectividad de las publicaciones, mediante la participación de los clientes a través de comentarios, y otras acciones como compartir y dar "me gusta".	Especialista en comunicación que maneje reportes mensuales de la participación en medios digitales.	2h / semanal	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Elaboración de mensajes para medios digitales (correo electrónico, redes sociales y página web), debe mantener un equilibrio entre calidad, sostenibilidad y precios competitivos.	Generador de contenido (comunicador de la empresa) semanales de publicaciones.	2 horas / semanal	Costo forma parte de la planilla de la organización.
	Diseñador gráfico para generar artes.	3.5 horas / semanal	₡75.752,00
Evaluación de la percepción de los clientes, a través de sus comentarios en medios digitales.	Comunicador de la empresa, elaboración de informe de percepción del cliente.	1 hora / semanal	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Evaluación de los 3 canales digitales (correo electrónico, redes sociales y página web), efectividad del mensaje y participación de los clientes.	Comunicador de la empresa, rendimiento de los medios digitales, segmentada por público.	2 horas / semanal	Costo forma parte de la planilla de la organización.

Propuesta General			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Evaluación del perfil de los participantes, para determinar si se está llegando a un público potencial.	Comunicador de la empresa, evaluación de público de medios digitales.	4 horas / mensual	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Medición de tiempos de respuesta a las consultas y solicitudes de los clientes.		Implícito en la revisión semanal.	
Medición de alcance de las publicaciones, según las métricas de redes sociales.		Implícito en la revisión semanal.	
Definición de mejoras, para optimizar las ventajas que ofrece cada uno de los medios digitales.		1 hora / semanal	
Aplicación de mejoras y una constante evaluación del proceso de comunicación, para evitar y atacar ruidos.	Coordinación interdepartamental.	1 hora / mensual	Costos incorporados en la planilla de la organización.
Difusión de fotografías y contenido de las capacitaciones que se desarrollan en las instalaciones, en tiempo real, para incentivar las ventas.	Contenido web, community manager o comunicador organizacional.	2 horas / evento.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Publicación de testimonios positivos en los medios digitales.	Generar contenido a partir de los comentarios de los clientes. Comunicador de la organización.	1 hora / mes.	Costo forma parte de la planilla de la organización.

Inversión Clientes Directos, a continuación se detalla los recursos por destinar para cada una de las tácticas:

Inversión Clientes directos			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Construcción de una base de datos de clientes directos actuales y potenciales.	Horas profesional, labor compartida entre el Departamento de Ventas y Comunicación.	24 horas	Costos incorporados en la planilla de la organización.
Envío de brochure digital a través de correo electrónico, publicación de artes en redes sociales y posteo arte en la página web, específicamente en la pestaña de "Novedades", con el objetivo de promover las ventajas competitivas de los servicios que ofrece la empresa.	Crear concepto del brochure digital, coordinador con el diseñador, posteo del arte. Especialista: Comunicador o "Community Manager".	30 min / cada arte.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
	Generar el arte (diseñador gráfico).	30 min / cada arte.	₡18.938,00
Establecimiento de mecanismos de realimentación del usuario, con el fin de conocer sus intereses, opinión de los servicios actuales y definición de oportunidades de mejora.	Encuestas vía telefónica luego del servicio.	20 min por persona.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Canalización interna de las recomendaciones y realimentación de los usuarios, para mejorar el proceso de comunicación con los clientes.	Reunión general / Departamento de ventas, comunicación y gerencia.	60 min.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Acercamiento con los diversos públicos, mediante publicaciones periódicas en redes sociales, envío de actualizaciones vía correo electrónico y actualización de la pestaña de "Novedades" del sitio web.	Conceptualización de las publicaciones. / Generar el arte (diseñador gráfico) y seguimiento del Community manager o comunicador de la empresa.	Community manager: 2 horas diarias en publicación de artes, revisión de redes sociales y respuesta a usuarios.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Promoción de los servicios corporativos, mediante publicaciones en las redes sociales y envío de información actualizada vía correo electrónico, para promover la participación de los clientes actuales y potenciales.			

Inversión Clientes directos			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Uso de medios digitales, como redes sociales, correo electrónico y sitio web, para la promoción de talleres, mediante el recurso fotográfico e información.	Fotografías y material actualizado de los eventos que se ejecutan en tiempo real.	Community manager o comunicador: 2 horas, entre generar el contenido (imágenes, texto y publicación). Es el tiempo de duración cada vez que se desarrolla un evento.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Realización de descuentos en temporada baja, para el desarrollo de actividades recreativas y de capacitación, esta información se comparte vía correo electrónico, pretende favorecer a los clientes que reservan constantemente los servicios de la empresa.	Se incorpora dentro de las publicaciones semanales.	Actualización semanal.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Promoción de charlas mediante redes sociales, para aquellas personas que comparten la información de los servicios que ofrece la empresa y de su experiencia con los servicios que recibidos.	Programación semanal de publicaciones, a cargo del Departamento de Comunicación.	Actualización semanal.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Suscripción a base de datos de clientes preferenciales, para el envío de tarjetas navideñas, de feliz cumpleaños y promociones en los servicios. Aplica para aquellas personas que han reservado anteriormente servicios corporativos.	Preparación de artes para días festivos y cumpleaños. Incorporación de funciones al sistema de información.	Procesamiento de información y supervisión. Especialista en Sistemas de Información.	₡36.000,00
Uso de los comentarios positivos de los clientes, como testimonio, en redes sociales y página web.	Programación semanal de publicaciones.	Actualización semanal.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Comunicación de la aplicación de los cambios y mejoras sugeridas por parte de los clientes, para empoderar y generar anuencia a la participación.	Recepción de sugerencias y trámite, respuesta al cliente.	Servicio al cliente y Relaciones Públicas.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Apertura a talleres promocionales especializados, para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa. La promoción de estos talleres se realiza mediante la construcción de un arte promocional y su envío a través de correo electrónico a clientes directos de la empresa.	*Generar artes para los talleres promocionales.	Conceptualización del contenido (1 hora). Diseño del artes (30min). Envío y seguimiento.	Costo forma parte de la planilla de la organización / El diseño del arte tiene una inversión de:

Inversión Clientes directos			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Visita a clientes potenciales para ofrecer los servicios corporativos.	Presentación General de los servicios, contacto directo con el cliente.	*Por reunión se puede destinar 4 horas, entre traslado, ejecución de la presentación.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Uso de los medios digitales, como canales de comunicación para invitar a los clientes potenciales.	Community manager, generar contenido de pauta en medios digitales.	1 hora 30 min por semana.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Publicación de testimonios positivos en los medios digitales.	Programación semanal de publicaciones.	Actualización semanal.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Identificación de aliados estratégicos de los servicios corporativos y eventos especiales.	Abordaje de clientes, para una atención personalizada (acciones de marketing).	3 meses.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Construcción de una estrategia de abordaje para cada uno de los públicos identificados.			
Ejecución de las estrategias establecidas.			
Ejecución de un proceso de realimentación con el Departamento de Ventas, sobre las acciones que se están ejecutando, para una oportuna atención al proceso de cotización y atención de los clientes.	Evaluación interna de las acciones que se están ejecutando y las oportunidades de mejora.	2 hora, departamento de comunicación, ventas y Gerencia.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Medición de los logros alcanzados y definición de las oportunidades de mejora.			
Seguimiento del proceso de ejecución de las mejoras y recomendaciones, para el abordaje de los clientes potenciales, así como la aplicación del ciclo de evaluación de los logros alcanzados y la mejora permanente.			

Inversión Clientes directos			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Presentación anual de metas alcanzadas y oportunidades de mejora de las alianzas estratégicas.	Revisión de reportes de ventas contra acciones de comunicación, para capturar los diversos segmentos estratégicos de mercado. Evaluación de logros.	2 horas	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Actualización de las estrategias de relaciones públicas, para el establecimiento de nuevos objetivos.	Encargada de Comunicación organizacional, reformulación o actualización de la propuesta generada.	4 horas.	Costo forma parte de la planilla de la organización.

Inversión Clientes Indirectos, a continuación se detalla los recursos por destinar para cada una de las tácticas:

Inversión Clientes indirectos			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Construcción de una base de datos de clientes actuales y potenciales, que integre todas aquellas agencias de viajes e intermediarios corporativos.	Una persona que integre y construya la base de datos de clientes indirectos, esta labor la puede ejecutar un técnico.	48 días / horas de técnico.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Solicitud de citas para presentación de los servicios corporativos, que permita asesorar la venta al cliente final.	Persona que creó la base de datos, las citas deben ser agendadas mensualmente.	16 horas.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
	Presentación de los servicios a los clientes indirectos, esta labor se realiza inicialmente para presentación de los servicios y luego para seguimiento y actualización. Labor de marketing.	36 horas semanales.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Seguimiento a la cuenta con actualizaciones de los servicios, de ser necesario se realiza una reunión o bien, se les comparte vía correo electrónico la información.	Luego de que se presentan los servicios, se requiere dar seguimiento, esta labor se recomienda 2 veces al año, con cada cuenta o cliente.	2 horas por cuenta.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Rendir un informe al Departamento de Ventas, para el seguimiento de la cuenta y su atención oportuna de las solicitudes.	Luego de cada reunión el especialista de Marketing o comunicación, debe encargarse de actualizar al departamento de ventas sobre lo acordado que en la presentación puede ser a través de reunión o vía correo electrónico.	2 horas semanales.	Costo forma parte de la planilla de la organización, se adiciona únicamente los viáticos para cubrir el traslado y alimentación.

Inversión Clientes indirectos			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Establecimiento de mecanismos de realimentación con los vendedores, con el fin de conocer sus intereses, opinión de los servicios actuales y definición de oportunidades de mejora.	Abrir canales de comunicación directos entre los departamentos de ventas, para atender cualquier eventualidad. Son parte de los acuerdos que se logran en las presentaciones de servicios (labor de marketing), que posteriormente se ejecuta.	No genera ningún costo adicional a la operación, representa una acción de seguimiento.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Canalización interna de las recomendaciones y realimentación de los clientes indirectos, para atender oportunamente las necesidades identificadas por los vendedores y clientes finales.	Reunión entre el Departamento de Ventas y Comunicación (marketing)	2 horas semanales, según sea necesario.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Acercamiento con la base de datos de clientes indirectos, a través del envío mediante correo electrónico de información actualizada de los servicios corporativos que se están ofreciendo y poner a disposición recurso fotográfico.	Envío de información a la base de datos, con vínculos a fotografías actualizadas.	2 horas mensuales.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Promoción de paquetes corporativos para intermediarios, con el propósito de que puedan brindar al cliente final una opción económica y generar ventas.	Reuniones mensuales, para la definición de promociones y paquetes corporativos.	2 horas mensuales.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
	Creación de artes promocionales, diseñador gráfico.	2 horas.	₡37.876,00
	Envío de artes promocionales.	2 horas.	Costo forma parte de la planilla de la organización.

Inversión Clientes indirectos			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Coordinación de charlas con expertos en temas de interés actual para las organizaciones, con el propósito de generar alianzas con intermediarios que patrocinen el evento y a su vez, inviten a su cartera de clientes por conocer la plataforma de servicios que ofrece Tres Generaciones.	Estas acciones deben formar parte del Plan Estratégico Anual Corporativo. Requiere la participación del Departamento Corporativo y la Gerencia General.	-	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Diferenciación de tarifas para los intermediarios, con el propósito de que puedan ofrecer los servicios de su cartera de clientes.	Plan Estratégico diferenciación de públicos	5 horas anuales de planificación. Adicionalmente se estima en el ámbito cotidiano la consecución de los objetivos.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Ofrecimiento de regalías a los vendedores por venta de los servicios corporativos, para motivar el esfuerzo.	Incentivar a los vendedores, esta labor se realiza durante las presentaciones de actualización del servicio. Así también se les comparte regalías de servicios vía correo electrónico, según sea acordado por el nivel de ventas.	Generar partida para incentivos de corporativo.	*Monto que estime la organización.
Comunicación de la aplicación de los cambios y mejoras sugeridas por parte de los clientes, para empoderar y generar anuencia a la participación.	Las presentaciones de los servicios y actualizaciones, incluye la realimentación de los vendedores, con seguimiento y resolución de inconvenientes que se estén generando.	Según los casos que se presenten, se les brinda la atención personalizada.	*Se ajusta a los cambios que sugieren los clientes, para optimizar los servicios, en esto puede conllevar mejora de instalaciones, procedimientos, servicio al cliente, entre muchas otras áreas.
Apertura a talleres promocionales especializados, para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa. La promoción de estos talleres se realiza mediante la construcción de un arte promocional y su envío a través de correo electrónico a clientes de interés.	El Plan Estratégico anual, debe considerar los talleres promocionales, para que los vendedores conozcan el servicio que están ofreciendo. Los servicios que se proveen base son merienda, almuerzo y servicios de consultoría.	-	Se estima según el tipo de taller por ejecutarse.

Inversión Clientes indirectos			
Tácticas	Recursos	Horas de profesional	Inversión total
Construcción de una estrategia de abordaje para cada cliente, según sus características de ubicación geográfica, necesidades generales e interés por los servicios que se ofrecen.	Plan Estratégico diferenciación de públicos	-	Inversión forma parte de la planilla de la organización.
Ejecución de un proceso de realimentación con el Departamento de Ventas, sobre las acciones que se están ejecutando, para una oportuna atención al proceso de cotización y atención de los clientes.	Contacto directo entre los departamentos.	Acciones por ejecutar con regularidad.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Medición de los logros alcanzados y definición de las oportunidades de servicios de interés para cada intermediario.	El Plan Estratégico anual, debe considerar la evaluación del cumplimiento de objetivos, nuevas oportunidades y actualización de recursos visuales y materiales, indispensables de comunicación y marketing.	5 horas anuales de planificación. Adicionalmente se estima en el ámbito cotidiano la consecución de los objetivos.	Costo forma parte de la planilla de la organización.
Definición del contenido por generar para cada cliente indirecto, según sus intereses, con seguimiento periódico y una comunicación directa con el Departamento de Ventas para una atención personalizada de las solicitudes.	Caracterización de cada usuario a partir de la presentación de los servicios, para atender las necesidades puntuales.	2 horas de seguimiento y atención luego de cada reunión, a cargo del Departamento de Ventas.	Forma parte de la planilla de la empresa.
Presentación anual de metas alcanzadas y oportunidades de mejora de las alianzas estratégicas.	Reunión interna, Gerencia General y Departamento Corporativo.	2 horas.	*Para estas actividades se recomienda cerrar con un café con bocadillos grupal.
Actualización de las estrategias de relaciones públicas, para el establecimiento de nuevos objetivos.	Generar el Plan Estratégico Corporativo bajo la orientación y colaboración del Departamento de Comunicación.	4 horas / anual.	Forma parte de la planilla de la empresa.

**En el anexo 7 se detalla la Guía de valoración de los montos detallados, para los profesionales en Diseño Gráfico.*

5.6. Validación de la propuesta de comunicación

La investigación concluyó con la presentación de los principales resultados, recomendaciones y la Propuesta de Comunicación Externa al Gerente General, MBA. Mario Fernández Ortiz y a la Analista Corporativa, Licda. Dayanara Molina, ambos de la empresa Tres Generaciones, el día viernes 11 de enero 2016, a las 14:00 horas, en las instalaciones de dicha empresa.

La presentación consideró un proceso de exposición de los principales resultados, para dar lugar a las preguntas, recomendaciones y calificación de la propuesta, la cual obtuvo el mayor puntaje “excelente”, así también consideran una propuesta fácil de aplicar a un bajo costo, gracias al aprovechamiento de los recursos internos de la organización.

En tanto, consideran indispensable los siguientes puntos:

- Seguimiento durante la aplicación de la propuesta, para su respectiva actualización y medición de logros.
- Abordar paralelamente el público interno de la organización, como elemento esencial en el servicio, para acatar las recomendaciones del especialista Juan Pablo Barboza.

En conclusión, ambos jerarcas de la empresa Tres Generaciones consideran necesario el involucramiento en el proceso de ejecución, lo cual es ajeno a la presente investigación.

Referencias

- Aguilar, M y Valverde, M. (2014). *Análisis de la comunicación interna en el Instituto Nacional de Seguros (INS) para generar una propuesta que favorezca la cultura organizacional ante los procesos de cambio.* (Maestría) Universidad Estatal a Distancia: Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1327>
- Andrade, O. (2005). *Comunicación Organizacional interna.* España: Gesbiblo S.A.
- Armellini, G. (2013). *Subaru XV: Una estrategia de comunicación y mercadeo para la generación Y.* *Innovar*, 23 (47), 65 – 80.
- Baack, D. y Clow, K. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing.* México: Pearson Educación.
- Baena, E; Sánchez, J y Montoya, O (2003). *El entorno empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. Scientia et Technica.* Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385/4397>.
- Barrantes, R (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento.* San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Celaya, J y Herrera, P. (2007). *Comunicación Empresarial 2.0.* Barcelo: Grupo BPMO.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración.* D.F.: McGraw-Hill.
- Corrales, F. y Durán, W. (2007). *Oportunidad en los mercados verdes para las empresas pequeñas: mitos y realidades.* (Maestría).Universidad Estatal a Distancia: Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/842>
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social.* Barcelona: Paidós Ibérica. Recuperado de https://books.google.co.cr/books/about/La_imagen_de_marca.html?id=Jh1Xkx0QuDMC&hl=es

- Cubero, C. (2007). *El impacto de la voz del cliente en la toma de decisiones de las empresas costarricenses*. (Maestría). Universidad Estatal a Distancia: Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/837>
- Cutlip, S., Center, A. y Broom, G. (2006). *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ferré, J. y Ferré J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Ferrell, O y Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. DF: Artgraph. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PHHMsYlyh1wC&oi=fnd&pg=PP1&dq=ventajas+competitivas+marketing&ots=R59iyQwKEK&sig=8_loGEdY29CutmO3FtBtQWbhRBY#v=onepage&q=ventajas%20competitivas%20marketing&f=false
- Gómez, M (2012). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- González, A (2002). *Manual de planificación de medios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gruning, J. y Hunt, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. Florida: Liberdúplex.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA548&dq=canal+de+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=3SZHVaaXIYudNqqxgfgO&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=canales%20de%20comunicaci%C3%B3n&f=false>.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

- Laitinen, J. (2009). *MarketingCommunication Plan*. Recuperado de https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2618/Laitinen_Jenni-Mari.pdf
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. México: Pearson Educación.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Mora, L y Valverde, S. (2013). *Estrategia de Comunicación Organizacional para Tripulantes de Cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica*. (Maestría) Universidad Estatal a Distancia: Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1163>
- Ongallo, C. (2006). *Manual de Comunicación*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.
- Peralba (2010). *El posicionamiento de la Marca España y la competitividad global*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MYAx2TgLI6E>
- Ries, A. y Trout, J. (s.f.). *Posicionamiento*. México: McGraw-Hill-Management.
Recuperado de <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/145507/e62b7da2b24a782facadc67d189d3797.pdf?sequence=1>

Anexos

Anexo 1, cuestionario aplicado a los clientes directos corporativos

CLIENTES DIRECTOS CORPORATIVOS

Cuestionario: Evaluación Servicios Grupo Doka

La información que usted proporcione es complementa confidencial y forma parte de un proceso de investigación y evaluación de los servicios que ofrece la empresa Tres Generaciones S.A., con fines universitarios.

Módulo 1: Información General

1. Nombre de la Empresa: _____
2. Servicios que ofrece la empresa u organización en la que labora: _____
3. Ubicación de la empresa: _____
4. ¿Conoce a la empresa Tres Generaciones?
 1. Sí
 2. No
5. ¿Ha contratado los servicios anteriormente?
 1. Sí
 2. No
6. ¿Con qué servicios asocia a la empresa Tres Generaciones (puede seleccionar varias opciones)?
 1. Tour de Café
 2. Cabalgatas, tour en bote.
 3. Servicios de alimentación
 4. Incentivos
 5. Asesorías en Café
 6. Café Tres Generaciones
 7. Capacitaciones
 8. Otro: _____
 9. Ninguno
7. ¿Estaría interesado (a) en contratar alguno de los servicios mencionados anteriormente?
 1. Sí
 2. No

(en caso de que sea negativa la respuesta, ha finalizado).

Módulo 2: Servicios de Capacitación y Desarrollo de Eventos

3. ¿Cuáles servicios le interesaría desarrollar con la Empresa Tres Generaciones? *(Puede marcar varias opciones)*

- | | |
|---|--|
| 1. Capacitaciones “outdoor”
(fuera de la organización) | 4. Incentivos |
| 2. Capacitaciones “indoor”
(dentro de la organización) | 5. Reuniones corporativas |
| 3. Capacitaciones de Café | 6. Eventos especiales <i>(fiestas de fin de año, fiestas temáticas, entre otros)</i> |
| 7. Otro: _____ | |

4. ¿Cuáles son los elementos más importantes para su empresa o cliente, en el momento de contratar los servicios? *(puede marcar varias opciones)*

- | | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| 1. Precio | 4. Especialización de los consultores |
| 2. Calidad del Servicio | 5. Privacidad |
| 3. Disponibilidad | |

Otro: _____

5. Para el desarrollo de capacitaciones, ¿cuáles de los siguientes elementos requiere? *(puede seleccionar varias opciones)*

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| 1. Video beam | |
| 2. Pantalla | 11. Servicio de Consultoría |
| 3. Computadora | 12. Actividades de Cuerdas bajas |
| 4. Rotafolio | 13. Actividades Cuerdas altas |
| 5. Pizarra | 14. Desayuno |
| 6. Marcadores | 15. Almuerzo |
| 7. Papel | 16. Merienda |
| 8. Actividades acuáticas | 17. Café con bocadillos |
| 9. Inflables | 18. Otro _____ |
| 10. Paintball | |

Módulo 3: Evaluación general de los servicios

6. ¿Ha utilizado anteriormente los servicios de la empresa?

1. Sí ¿Cuáles?

2. No(*pase a la pregunta 15*)

7. ¿Cómo los calificaría? (*subraye la respuesta*)

1. Excelente	2. Muy bueno	3. Bueno	4. Regular	5. Malo	6. Muy Malo	7. Pésimo
--------------	-----------------	----------	------------	---------	----------------	-----------

8. ¿Cómo califica las instalaciones de Tres Generaciones, para el desarrollo de eventos?

8. Excelente	9. Muy bueno	10. Bueno	11. Regular	12. Malo	13. Muy Malo	14. Pésimo
--------------	-----------------	-----------	-------------	----------	-----------------	------------

9. ¿Cuáles aspectos recomendaría a Grupo Doka, para mejorar el servicio?

Módulo 4: Servicio de Consultoría

10. ¿Ha utilizado anteriormente los servicios de consultoría?

a. Sí

b. No(*pase a la pregunta 17*)

11. Si ha recibido consultoría por parte de los siguientes consultores, por favor califique su servicio:

Nombre del consultor	1. Excelente	2. Muy bueno	3. Regular	4. Muy malo	5. Pésimo	6. NS / NR
----------------------	-----------------	--------------------	---------------	-------------------	--------------	------------------

Carlos Aguirre						
Monssy Hernández						
Juan Carlos Quesada						
Carlos Varela						
Verena Torres						

12. ¿Conoce algún otro consultor que le gustaría se considerará?

- a. Sí b. No

En caso de ser positiva la respuesta:

¿Cuál es su nombre? _____

¿En cuáles áreas se desenvuelve?

Módulo 5: Inversión económica

13. ¿Qué le parece los precios que ofrece la empresa Tres Generaciones en las actividades de capacitación y eventos especiales?

1. Muy caro	2. Caro	3. Regular	4. Bajo	5. Muy bajo
-------------	---------	------------	---------	-------------

14. Si usted calificó el servicio entre muy caro y caro, ¿cuál lugar le es más accesible en precios, bajo un estándar de calidad similar?

15. ¿De cuánto es la inversión promedio por persona que realiza la organización, para un evento de capacitación de un día completo?

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. Menos de \$20.00 | 5. \$76.00 a \$100.00 |
| 2. \$20.00 - \$25.00 | 6. Más de \$100.00 |
| 3. \$26.00 - \$50.00 | |
| 4. \$51.00 - \$75.00 | |

Anexo 2, cuestionario aplicado clientes indirectos corporativos.

CLIENTES INDIRECTOS CORPORATIVOS

Cuestionario: Evaluación Servicios Grupo Doka

La información que usted proporcione es completamente confidencial y forma parte de un proceso de investigación y evaluación de los servicios que ofrece la empresa Tres Generaciones S.A., con fines universitarios.

Módulo 1: Información General

1. **Nombre de la Empresa** _____

2. **¿Dónde se ubica la Empresa?**

3. **Servicios corporativos que ofrece la empresa**

4. **Cuentan con un Departamento Corporativo**

a. Sí _____ b. No ____ (*pase a la pregunta 6*)

5. **Contacto del Departamento Corporativo** (*en caso de que exista*)

6. **Cuenta con alguna referencia de la Empresa Tres Generaciones, ¿han reservado servicios en algún momento en los siguientes lugares?** (*puede marcar varias opciones*)

1. Doka Estate Coffee Tour

3. Siempre Verde B & B

2. Hacienda Nosavar

4. ¿Alguna otra referencia?:

7. ¿Cómo se enteró de la existencia de la Empresa?

8. ¿Con qué servicios asocia a la empresa Tres Generaciones (puede seleccionar varias opciones)?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1. Tour de Café | 6. Tour en bote, Cabalgatas |
| 2. Servicios de alimentación | 7. Café Tres Generaciones |
| 3. Incentivos | 8. Otro: |
| 4. Capacitaciones | _____ |
| 5. Asesoría en café | |

Módulo 2: Servicios de Capacitación y Desarrollo de Eventos

9. De los servicios corporativos detallados en la presentación adjunta, ¿cuáles se ajustan a las necesidades de sus clientes?

- | | |
|--|-------------------------|
| 1. Taller de Cuerdas Altas | 5. Taller de barismo |
| 2. Taller de Cuerdas Bajas | 6. "Coaching" deportivo |
| 3. "Team building" de Buceo | 7. Talleres teatrales |
| 4. Taller musical | 8. Incentivos |
| 9. Eventos especiales (<i>fiestas de fin de año, fiestas temáticas, entre otros</i>) | |
| 10. Otro: _____ | |

10. ¿Cuáles son los elementos más importantes, en el momento de contratar un servicio? (puede marcar varias opciones)

1. Precio
2. Calidad del Servicio
3. Disponibilidad
4. Especialización de los consultores
5. Privacidad
6. Otro: _____

11. Para el desarrollo de capacitaciones, ¿cuáles de los siguientes elementos requeriría? (puede seleccionar varias opciones)

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| 1. Video beam | |
| 2. Pantalla | 11. Paintball |
| 3. Computadora | 12. Servicio de Consultoría |
| 4. Rotafolio | 13. Actividades de Cuerdas bajas |
| 5. Pizarra | 14. Actividades Cuerdas altas |
| 6. Marcadores | 15. Desayuno |
| 7. Papel | 16. Almuerzo |
| 8. Actividades acuáticas | 17. Merienda |
| 9. Inflables | 18. Café con bocadillos |
| 10. Otros: _____ | |

Módulo 3: Evaluación general de los servicios

12. ¿Ha utilizado anteriormente los servicios corporativos de la empresa?

1) Sí ¿Cuáles?

2) No (pase a la pregunta 15)

13. ¿Cómo los calificaría? (subraye la respuesta)

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Pésimo
-----------	-----------	-------	---------	------	----------	--------

14. ¿Cómo califica las instalaciones de Tres Generaciones, para el desarrollo de eventos?

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Pésimo
-----------	-----------	-------	---------	------	----------	--------

15. ¿Cuáles aspectos recomendaría a Grupo Doka, para mejorar el servicio?

Módulo 4: Inversión económica

16. ¿Cómo califica los precios de Tres Generaciones en las actividades de capacitación y eventos especiales?

1) Muy caro	2) Caro	3) Regular	4) Bajo	5) Muy bajo
-------------	---------	------------	---------	-------------

17. Si usted calificó el servicio entre muy caro y caro, ¿cuál lugar le es más accesible en precios, bajo un estándar de calidad similar?

18. ¿De cuánto es la inversión promedio individual que realizan para un evento de capacitación de un día completo? (Aplica únicamente para capacitaciones)

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. Menos de \$20.00 | 4. \$51.00 - \$60.00 |
| 2. \$20 - \$25.00 | 5. \$75.00 a \$100.00 |
| 3. \$26.00 - \$50.00 | 6. Más de \$100.00 |

Módulo 6: Valor agregado

19. ¿Qué le parece el Taller de Barismo que ofrece la empresa (como un servicio diferenciado)?

1. Excelente	2. Bueno	3. Regular	4. Malo	5. Pésimo
--------------	----------	------------	---------	-----------

20. ¿Promovería este taller a sus clientes?

a. Sí

b. No

21. ¿Cuáles aspectos considera esenciales para el perfil de sus clientes?

22. ¿Es importante para su empresa, que los proveedores cuenten con certificaciones de responsabilidad ambiental y manejo de residuos?

1) Sí

2)No

23. ¿Qué medios utiliza para informarse sobre temas de capacitación?

1. Internet

5. Prensa

2. Correo electrónico

6. Radio

3. Redes Sociales

7. Televisión

4. Televisión

8. Otro

¡Muchas gracias por la colaboración brindada!

Anexo 3 Entrevista con profundidad con especialista en Comunicación y neuromarketing, MBA. Juan Pablo Barboza.

Perfil del entrevistado, máster en Dirección de Empresas y Comunicación, licenciado en Comunicación Social; consultor, capacitador y Speaker, investigador de temas vinculados con el posicionamiento y neuromarketing dirigido a servicios, cuenta con su propio Modelo de Servicio Enfocado en la Experiencia del Cliente Interno.

¿Cómo lograr el posicionamiento de un servicio?

Para posicionar, vender y fidelizar es necesario crear una experiencia positiva en el cerebro del cliente a partir de sensaciones, pensamientos, emociones y acciones generadas estratégicamente por productos, servicios y marcas de la empresa.

¿Qué es un servicio bajo su planteamiento del Modelo Enfocado en la Experiencia del Cliente?

Los servicios deben ser entendidos como un proceso de construcción de experiencias positivas a partir de todos los comportamientos individuales y organizacionales.

El aspecto más importante y complejo para lograr el posicionamiento es el servicio, porque todo lo que hace la empresa está expuesto en el servicio a través de los diferentes momentos de la verdad o puntos de contacto con el cliente.

Su propuesta de servicios se basa en la satisfacción del cliente, ¿cómo explica usted este proceso?

Los servicios en la actualidad deben estar enfocados en el mejoramiento de la experiencia del cliente, entendida como el resultado de sensaciones, pensamiento, emociones y comportamientos experimentados ante el estímulo corporativo.

¿Cuál es la composición del Modelo enfocado en la experiencia del cliente?

Este modelo está compuesto por la identificación de los momentos de la verdad, la infraestructura física y tecnológica de organización, manejo del público interno, comunicación personalizada y la marca, como esencia de la empresa.

Este modelo involucra la construcción de un proceso de experiencias positivas a partir de todos los comportamientos individuales y organizacionales.

¿Qué son los momentos de la verdad?

Son aquellos momentos en donde el cliente se enfrenta a sensaciones de satisfacción o insatisfacción y hay empresas que logran superar las expectativas del cliente, es ahí cuando se posicionan como un servicio de valor agregado.

Un usuario o cliente corporativo, interactúa y vivencia cada paso en la cadena de secuencias del servicio, que genera un impacto positivo o negativo donde el elemento más importante y más valorado en la actualidad es el trato, la relación y la calidad de atención recibida.

¿Cuál debe ser la actual orientación de las empresas que ofrecen servicios?

Hoy la configuración estratégica de servicios debe estar orientada a facilitar los procesos de solución y mejorar el impacto emocional y comunicacional en cada interacción en cada momento de la verdad.

¿Qué aspectos involucra la infraestructura, como elemento del Modelo de Servicio Enfocado en la Experiencia del Cliente?

La infraestructura es física, ambiental y tecnológica, debe estar además en función de necesidades del personal, al facilitar la ergonomía, salud y experiencia del cliente interno y externo, cada uno de estos elementos deben combinarse para

mejorar la experiencia del cliente, es decir, generar sensaciones, pensamientos, emociones y comportamientos positivos.

¿Qué busca el neuromarketing de servicios?

Tiene como objetivo humanizar los servicios, mejorar la experiencia del cliente interno y externo, generar servicios de confianza, lograr una atención más empática y optimista, transformar los clientes en fans y desarrollar culturas de servicios enfocadas en la felicidad, son parte de los objetivos que persigue.

Estos objetivos se comienzan en casa, la influencia emocional que genera el personal de la empresa es el estímulo más poderoso en la interacción con el cliente, los gerentes deben tener claridad en el trabajo interno de capacitación y atención de las necesidades de sus colaboradores, para así crear experiencias positivas.

Anexo 4, Entrevistas personales

Objetivo de la entrevista, conocer la opinión de los servicios que se están ofreciendo actualmente, el valor agregado que identifican los clientes y las oportunidades de mejora.

Perfil de los entrevistados

Movimiento Solidarista, esta organización integra el 80% de las asociaciones solidaristas del país, actualmente está desarrollando actividades en la empresa Tres Generaciones y establece vínculos comerciales, para promover los servicios corporativos mediante sus bases de datos.

Agrotico, empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas y el desarrollo de investigaciones de suelo. Esta empresa ha desarrollado una actividad corporativa en las instalaciones de Tres Generaciones.

En ambos casos se resguarda la confidencialidad de las personas que colaboraron con la investigación, por solicitud de los informantes.

¿Cómo calificaría los servicios que ofrece Tres Generaciones?

Movimiento Solidarista, ofrece servicios de calidad, su armonía con la naturaleza hace que los colaboradores se distraigan, compartan y disfruten aprendiendo, cuentan con excelente equipo de consultores, esto favorece el proceso de aprendizaje.

Agrotico, es un lugar tranquilo, perfecto para el desarrollo de actividades magistrales, cuenta con una gran ventaja es un lugar alejado, pero muy fácil de llegar.

¿Han identificados servicios diferenciados?

Movimiento Solidarista, la tranquilidad del lugar para este tipo de sesiones de capacitación, su cercanía con San José, la calidad del equipo de consultoría que tienen y los talleres especializados que desarrollan.

Agrotico, cuando un turista nacional o extranjero visita la empresa, es porque está interesado en el café, aunque no haya tenido la oportunidad de experimentar talleres como el debarismo, solo el hecho de contar con una estación permanente de café, hace de esta empresa un lugar agradable y acogedor para muchos nacionales y extranjeros.

Otro de los atractivos son las instalaciones y las plantaciones de café, en el caso de nuestra empresa sus fincas representan un modelo que nos permite utilizar como guía, para las capacitaciones que brindamos al personal y el lanzamiento de productos.

¿Cómo califican ustedes el servicio al cliente recibido, desde el momento que realizaron la cotización, hasta que se ejecutó?

Movimiento Solidarista, excelente la Sra. Dayanara Molina (Asesora Corporativa), nos brindó una excelente atención, el trato, la explicación y la propuesta que nos mandó es excelente. Nos dejó entrever que los servicios se adaptan a las necesidades y presupuesto de los clientes. El día que visitamos las instalaciones todo se ejecutó tal cual se había acordado.

Agrotico, el servicio al cliente fue muy bueno, la rapidez para cotizar el servicio y atender nuestra solicitud, el equipo audiovisual en perfecto estado y atención del guía también.

¿Cuáles oportunidades de mejora identifican en la empresa Tres Generaciones?

Movimiento Solidarista, es necesaria una atención más personalizada por parte de los guías, la metodología de la capacitación debería estar intrínseca durante la explicación de las actividades de cuerdas altas, para amarrar el contenido conceptual de la capacitación.

Es necesaria la inversión en infraestructura de los baños del Salón El Trapiche, tener más cuidado con el aseo y mejorar la señalización para llegar al lugar.

Agrotico, el seguimiento de un solo guía durante el día, es tedioso para el grupo, sería oportuno que rotarán al guía, así también deberían invertir en contratar personal más capacitado en alimentos y bebidas para manejar los grupos.

Pese a las oportunidades de mejora identificadas, ¿recomendarían este lugar para el desarrollo de capacitaciones?

Movimiento Solidarista, claro que sí, de hecho parte de la alianza estratégica que se está conformando es para recomendar los servicios que se ofrecen, pero no se puede dejar de lado que sería oportuno que pudieran atender las sugerencias brindadas.

Agrotico, las facilidades del lugar, el cuidado de las plantaciones y muchos otros aspectos agrícolas hacen que el lugar se recomiende solo, pero claro que estaría dispuesto a recomendar el lugar.

Anexo 5, Entrevista personal con Dayanara Molina

Perfil de Dayanara Molina, de formación administradora de empresas, con 30 años de experiencia en ventas y servicio al cliente, es la actual asesora corporativa de la empresa Tres Generaciones.

¿Cómo visualiza a la Empresa Tres Generaciones en el área corporativa?

En general visualizo una empresa especialista en asesoría corporativa, en temas como desarrollo organizacional, asesoría jurídica y eventos especiales. En menos de seis meses inicia una nueva etapa comercial, con la incorporación del Salón de Conferencias, Convenciones y capacitaciones, con capacidad para 180 personas, esto trae consigo la apertura de un nuevo público corporativo, por la amplitud de las instalaciones y el crecimiento en infraestructura de primer nivel.

¿Cuáles son las fortalezas que identifica en la empresa, desde el área corporativa?

La principal fortaleza del Departamento Corporativo son las alianzas comerciales que han generado, en la parte de consultoría, especialistas en bodas y contacto con asociaciones.

Otra de las fortalezas intrínsecas en el servicio que se ofrece es el grano de oro, es la esencia de la empresa, la trazabilidad del producto, su comercialización y por ende la experiencia que tiene en el mercado representa un gran atractivo y respaldo.

En el nivel de Gerencia y Junta Directiva no hay miedo al cambio, a invertir, a renovar el producto, a ofrecer nuevos atractivos, hace más de 20 años se conformó la parte turística, la cual trajo consigo paulatinamente una serie de cambios, como fueron los servicios de alimentación, la incorporación de la tienda, la construcción de otro restaurante adicional, para ofrecer servicios privados y hoy se vuelve a renovar al abrir sus puertas a otro público e invertir en infraestructura y talento humano.

Finalmente, uno de los pilares durante este proceso ha sido el conocimiento del servicio que se está ofreciendo, la asesoría al cliente, el orientar la necesidad y cotizar un servicio que se ajusta a los requerimientos.

¿Qué tienen los competidores que le falta a la empresa Tres Generaciones?

En este momento falta invertir en infraestructura, el personal requiere de capacitación, orientar sus capacidades para optimizar su rendimiento.

La Gerencia cree en los cambios y apoya los cambios, pero al ser una empresa familiar en muchas ocasiones se entorpece el avance.

Hay fuertes debilidades en servicio al cliente, en alimentación, se requiere un servicio más ágil, los colaboradores deben conocer el servicio que se está vendiendo.

Falta de comunicación, deben generarse reuniones mensuales, sobre el seguimiento de la empresa y cada una de las áreas comerciales.

¿Cuál considera es el principal reto de la organización en el área corporativa?

Es necesario dar a conocer a los clientes potenciales esta nueva opción de servicio y sus ventajas con respecto de la competencia, para facilitar su comercialización. La empresa Tres Generaciones cuenta con una gran ventaja: dispone de trayectoria en el mercado y es una organización flexible con capacidad de ajustarse a las solicitudes de los clientes.

Mejorar la infraestructura física, aumentar el equipo de ventas de los servicios corporativos y apoyo desde el área de comunicación, para posicionar los servicios y aumentar la cartera de clientes.

Anexo 6, base de datos de Clientes Directos y Clientes Indirectos Corporativos

Clientes directos corporativos			
Nombre de la empresa	Cargo	Correo electrónico	# de teléfono
MINAGRI	Director de Negocios Agrícolas - DINA	jmansilla@minagri.gob.pe	
Credomatic	Gestora Administrativa	pcalvov@credomatic.com	2527-9000/ext: 1609,
Cargill	Encargado de Capacitaciones	David Saborio Martinez@cargill.com	
INCAE	Coordinadora de Programas	-	2437-2254
AGRO DAC	Líder de Recursos Humanos	frojas@agrodac.com	2494-9800, ext: 9704
AMAZON		marloria@amazon.com	8319-4730
Tecnolite	Asistente Administrativa	asistente@tecnolite.co.cr	2244-5595
Contraloría General de la República	Fiscalizador/ UNIDAD DE GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO	alex.ramirez@cgr.go.cr	2501-8605
Universidad de Costa Rica	Coordinador de la Carrera de Dirección de Empresas	fede04@hotmail.com / federico.rivera@ucr.ac.cr	8847-2924
AERIS	Gestor de Recurso Humano	hmartinez@aeris.cr	
OverseasLogistics Operations	Asesora de Adiestramiento	adiestramiento@ologistics.com	2217-2800/ ext: 240
DOT CREEK	Office Manager	karol.hernandez@dotcreek.com	2461-1465
PANDUIT	Human ResourcesGeneralist	CR-ASM@panduit.com	2495-6500 Ext.: 56496
Agrotico		omatamoros@agrotico.net	8926-2487
CONARE		acamacho@conare.ac.cr	2441-7246

Clientes directos corporativos			
Nombre de la empresa	Cargo	Correo electrónico	# de teléfono
J Y G Soluciones Laborales		gacuna@jygsolucioneslaborales.com	
LAICA		movares@laica.co.cr	2284-6101 / 83201473
Movimiento Solidarista	Presidente	dbrizuela@solidarismo.or.cr	2221-3855, ext: 604.
		admin@hostealo.com	
Coopemep	Encargada de Desarrollo Organizacional	mbarrientos@coopemep.com	2295-0723
Sauter Mayoreo		diannye.salas@sautermayoreo.com	2283-7234
Asebaxter	Nutricionista en Servicios de alimentos	grosales@asebaxter.com	2590-1288/ Ext 1288
Municipalidad de Escazú	Proceso de Recursos Humanos		
Habitat para la Humanidad		kvalderrama@habitat.org	6055-8488
Consortio Sysco	Human Capital Manager	ymatos@csye.com	2258-7279
Centro Cultural		marcela.salas@centrocultural.cr	
Puratos		mmoya@puratos.com	7208-3406
Zebol	-	haquilar@zebol.com	2437-7900 Ext 7970 / 8846-4400
Corporación Almotec	Jefe de Operaciones	annette.ramirez@almoteccr.com	2528-5454 Ext. 2005
DELL		arturo.mayorga23@gmail.com	

Clientes directos corporativos			
Nombre de la empresa	Cargo	Correo electrónico	# de teléfono
GBM CR	AccountDelivery Manager	svillalobos@gbm.net	2284-3999, ext: 6251 / 6059-2481
Condominio		recepcion@condomio.cr	4052-2030 / 8317-6829
Amway	Bonus Supervisor	alberto.blanco@Amway.com	2582-6769
Central America Experience	Travel Director	traveldirector@centralamericaexperience.travel	2204-7200 / 8387-2062
Backcountry	HR/CR Operations Assistant	parce@backcountry.com	2582-08-63 ext. 3728
Grupo Panzos - Espejos del Mundo	Gerente de Recursos Humanos	hherrerar@grupopazos.com	2239-3738 / 8894-2429
Sapiens		kattivillegas@gmail.com	2256-8080 / 6055-0553
Global FinancialSolutions		cindy.villa@pfizer.com	2208-6460 / 6047-3932
Creaciones publicitarias		asalazar@creacionespublicitarias.ofvi.net	
		admin@hostealo.com	
Agricultura Científica	Gerente de Administración y Finanzas	josemanuel.aguero@agricien.net	2520-1130 / 8316-4110
Iglesia Católica		caroramosgo@gmail.com	
Emerson		Melissa.Tenorio@Emerson.com	
AUTOMERCADO	Encargada de Capacitación y Desarrollo	ggarcia@automercado.cr	2257-4242 Ext 119

Clientes indirectos corporativos				
Nombre de la empresa	Contacto	Cargo	Correo electrónico	# de teléfono
BCD Travel	Beby Bonilla	Coordinadora de Eventos	beby.bonilla@bcdtravel.com	
Horizontes	Patricia Forero	Gerente de Operaciones	pforero@horizontes.com	2222-2022/ ext: 152.
Costa Rica DMC	Gabriela Esquivel	International Sales Manager	gabrielae@costaricadmc.com	2438-7700/ 8714-8053
SAYKATCR	Tatiana Lopez		tlopez@saykatcr.com	
Travel Visión	Ligia Ugalde	Gerente de Ventas	ligia@travelvisioncr.com	2226-2762/ 8321-3141
ROSH Producciones	Melissa Sánchez	Directora Comercial	msanchez@roshproducciones.com	8723-1410
Asesorías Creativas	Carlos Fernández Álvarez		cfernandez@asesoriascreativas.com / info@asesoriascreativas.com	2240-2491/8927-6003
ARHTE	YohaidyRodríguez Morales	Coordinadora Administrativa	yohaidy.rodriquez@arhte.org	2278-2406 / 8380-1420
Sueños Hoteleros	Ana Yancy Nuñez Borbón	Coordinadora de Ventas Corporativas y Sociales	corporativo@suenoshoteleros.com	2282-8700/ext: 103 / 8717-4583
Sandler	Paola Barrantes		paola.barrantes@sandler.com	2288-1508
Consultorías MyC de San José	Carlos Varela	Socio - Directo	cvarela@mycsacr.com	
Gente de Tradición	Gustavo Guerrero Blanco / Verónica	Outdoor Training & Teambuilding	gguerrero@gentedetradicion.org / operaciones@gentedetradicion.org	4701-0013 / 6119-6627

Cientes indirectos corporativos				
Nombre de la empresa	Contacto	Cargo	Correo electrónico	# de teléfono
Intersite	Olga Victoria Camargo		olgacamargo@intersitecr.com	2220-2846 / 8876-8000
Lozano Consultores ARSO	Rafael Lozano		rafaellozano@hotmail.com	
Panorama Tours	Laura Mora	Grupos & incentivos	grupos@panoramacr.com	2283-0122
J&C Soluciones Laborales			gacuna@jygsolucioneslaborales.com	
Grupo Ecogreen	Johanna Murillo	Gerente de Mercadeo	jmurillo@grupoecogreen.com	8882-0439
PSYGROUP	HelisQuiones		hquinones@psygroup.com.ve	7207-6126
Even Tour	Víctor Hidalgo	Ejecutivo de Cuentas / Turismo y Eventos	info@eventourcr.com	2290-6302 / 2290-6162
Terranova	Mónica Solano	InboundExecutive	monica.solanos@terranova.co.cr	4032-4299
Rema Consultores	Carlos David Dvitama		cduitama@remaconsultores.org	
Talento H	Viviana Monge	Socia - Directora	vmonge@talentoh.cr	
CAST	Pamela Rodríguez	Group and Incentives Department	Grupos2@castcr.com	2228-1470
Verena Torres & Asociados	Verena Torres		reclutprof@gmail.com	
Costa Rica Dream Travel	Roys Díaz C.	General Maneger	office@costaricadreamtravel.com	2289-4812

Anexo 7, Guía de Cobros por Servicios Profesionales – Colegio de Periodista de Costa Rica.

SINDICATO NACIONAL DE PERIODISTAS DE COSTA RICA

GUÍA DE COBRO POR SERVICIOS PROFESIONALES DEL PERIODISMO

II SEMESTRE 2015

El Sindicato Nacional de Periodistas de Costa Rica presenta una guía para el cobro de los servicios profesionales de los periodistas, basados en el salario mínimo que decreta semestralmente el **Consejo Nacional de Salario**, Autorizado por las leyes de la Republica y publicado cada seis meses en el Diario Oficial La Gaceta. Esta guía rige para el sector privado.

Decreto N° 39055-MTSS, publicado en La Gaceta N°127, del 02 de julio de 2015.

Rige a partir del 1° de julio de 2015.

Aumento II semestre 2015: 0.94%.

Periodista escrito (Periódicos, revistas, suplementos, desplegados).

TIPO DE TRABAJO (REPORTAJE)	<u>TIEMPO</u>	<u>COSTO</u>
1 Cuartilla (25 líneas)	½ a 1 hora	¢ 18.938.00
2 Cuartilla (50 líneas)	1 a 2 horas	¢ 37.876.00
3 Cuartilla (75 líneas)	2 a 3 horas	¢ 56.815.00
4 Cuartilla (100 líneas)	3 a 4 horas	¢ 75.752.00
5 Cuartilla (125 líneas)	4 a 5 horas	¢ 94.690.00
6 Cuartilla (150 líneas)	5 a 6 horas	¢113.628.00
7 Cuartilla (175 líneas)	6 a 7 horas	¢132.566.00

8 Cuartilla (200 líneas)	7 a 8 horas	¢151.504.00
9 Cuartilla (225 líneas)	8 a 9 horas	¢ 170.442.00
10 Cuartilla (250 líneas)	9 a 10 horas	¢ 189.380.00

(*) Cuando el tiempo del servicio se ubica en esta línea, se recomienda prestar servicios profesionales por un cuarto de tiempo.

- ❖ Salario base en **tiempo completo**: **¢757.535.00** (40 horas semanales)
- ❖ Salario base en **medio tiempo**: **¢378.768.00** (20 horas semanales)
- ❖ Salario base en **cuarto de tiempo**: **¢189.384.00** (10 horas semanales)
- ❖ Hora profesional: **¢ 18.938.00**

Además del salario base, el patrono, si lo establece el contrato, cancelará dedicación, exclusividad y disponibilidad.

Las fotografías, videos, casetes o CD, se cobran por aparte.

Si el profesional debe desplazarse fuera del área de su residencia (cantón o provincia) se recomienda el reconocimiento de viáticos, **con base en la tabla de la Contraloría General de la Republica.**

Correo electrónico sindicato@colper.or.cr / teléfonos 22227589 / 22335850 ext. 48.