

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA
EUREKA COMUNICACIÓN**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Mercadeo y Ventas

DORIAN CHAVARRÍA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2010

Dedicatoria

A mis grandes mentores:

Dios, el compañero incondicional en la historia de mi vida. Quien me inspira cada día para lograr vencer los desafíos. Mi consejero y mi refugio personal.

Mis padres, los escultores de mi espíritu. De ellos obtengo amor, dedicación y guía siempre. Nada habría sido posible sin su apoyo. Lo que me ha traído hasta aquí, es el fruto de sus magnos corazones. Los amo infinitamente.

***Educar es darles al cuerpo y al alma,
toda la belleza y la perfección de que son capaces. Platón***

Agradecimientos especiales

*A **Maristella Fernández y Jorge Cornick**, por abrir las puertas de su empresa y depositar su confianza en mí y en mi proyecto desde el primer momento.*

*A **Enzo Dentone**, por hacerme creer en mi proyecto cuando dudaba. Pero sobre todo, por su amistad.*

*A **Ana Lucía Villareal, Carolina Carazo y Carlos Francisco Echeverría**, por su valiosa contribución en el desarrollo de este proyecto.*

*A **Roque Rodríguez y Jean Jacques Oguilve**, por su dirección y apoyo en la construcción de este trabajo.*

*A **mis compañeros de clase**, por su amistad, su alegría y su profesionalismo. Muchas gracias por permitirme aprender y compartir con ustedes durante los años que duró este importante proceso de crecimiento para todos.*

Declaración de Aprobación

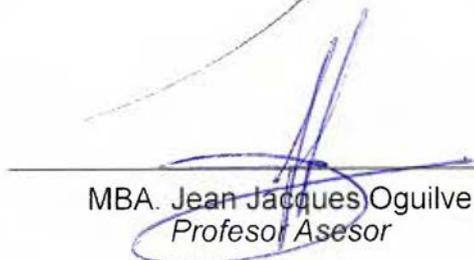
Esta Memoria de Práctica Dirigida de Graduación fue aceptada por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Mercadeo y Ventas.



PhD. Anibal Barquero
Director del Programa de Posgrado



MBA. Roque Rodríguez
Director de la Práctica



MBA. Jean Jacques Oguilve
Profesor Asesor



Licda. Maristella Fernández
Presidenta, Eureka Comunicación



Dorian Chavarria
Sustentante

Índice General

CAPÍTULO I: La industria de las relaciones públicas costarricense y perspectivas teóricas de mercadeo	2
1.1 La industria de las relaciones públicas costarricense	3
1.1.1 La definición de la industria.....	3
1.1.2 Los antecedentes de las relaciones públicas en el mundo.....	3
1.1.3 La historia de las relaciones públicas en Costa Rica	6
1.1.4 El panorama actual de las relaciones públicas en Costa Rica.....	8
1.1.5 La identificación de las empresas de comunicación y relaciones públicas en Costa Rica.....	9
1.1.6 Las características de la industria de las relaciones públicas	11
1.1.7 Los patrones de crecimiento de la industria de las relaciones públicas costarricense.....	15
1.1.8 Los antecedentes más relevantes sobre la industria de las relaciones públicas costarricense	15
1.2 Perspectivas teóricas	17
1.2.1 El concepto de relaciones públicas y el concepto de servicio	17
1.2.2 Las relaciones públicas como un servicio.....	18
1.2.3 El concepto de las empresas asesoras en comunicación y relaciones públicas	18
1.2.4 Los desafíos para el mercadeo de los servicios	19
1.2.5 La mezcla de mercadeo para los servicios	20
1.2.6 El plan de mercadeo	21
1.2.7 La planeación estratégica de mercadeo.....	21
1.2.8 La ventaja competitiva	25
1.2.9 La segmentación de mercados	26
1.2.10 El posicionamiento.....	27
CAPÍTULO II: Eureka Comunicación.....	28
2.1 El ambiente interno de Eureka Comunicación	29
2.1.1 Breve historia.....	29
2.1.2 Estructura organizativa	31
2.1.3 Ubicación física	31
2.1.4 Misión.....	32
2.1.5 Visión.....	32

2.1.6 Valores corporativos	32
2.1.7 Objetivos	33
2.1.8 Las estrategias de mercadeo de Eureka Comunicación.....	34
2.1.8.1 La estrategia de diferenciación	34
2.1.8.2 La estrategia de posicionamiento	35
2.1.8.3 La oferta de servicios.....	36
2.1.8.3.1 Los servicios generales de relaciones públicas	37
2.1.8.3.2 Los servicios exclusivos de Eureka Comunicación.....	38
2.1.8.4 Las políticas de precios.....	40
2.1.8.5 La estrategia de distribución.....	41
2.1.8.6 La estrategia de comunicación	42
2.1.8.7 Los procesos de servicio	44
2.1.8.8 El diseño del entorno del servicio	45
2.1.8.9 El personal	47
2.1.8.10 La calidad y productividad del servicio.....	48
2.2 El ambiente del mercado de la comunicación y las relaciones públicas	49
2.2.1 Definición y ubicación del mercado meta	49
2.2.2 Definición del perfil de los clientes.....	51
2.3 El ambiente externo de Eureka Comunicación	52
2.3.1 La competencia.....	52
2.3.2 La economía	53
2.3.3 La situación política.....	55
2.3.4 Las tendencias socioculturales	56
2.3.5 Los avances tecnológicos	57
2.3.6 El medio ambiente	58
CAPÍTULO III: Análisis de la situación general de Eureka Comunicación y su estrategia de mercadeo ..	59
3.1 Justificación de la investigación	59
3.2 Metodología de la investigación	61
3.2.1 Objetivo general de la investigación.....	61
3.2.2 Objetivos específicos de la investigación.....	61
3.2.3 Tipo de investigación	62
3.2.4 Método de investigación.....	62

3.2.5 Instrumento de recolección de datos	62
3.2.6 Población de estudio y muestra	63
3.2.7 Período y lugar de la investigación	63
3.3 Presentación y análisis de los resultados.....	64
3.3.1 Las características de los clientes	64
3.3.2 Las estrategias de mercadeo	66
3.3.2.1 La estrategia de diferenciación y posicionamiento.....	66
3.3.2.2 La estrategia de producto.....	72
3.3.2.3 Las políticas de precios.....	74
3.3.2.4 La estrategia de distribución.....	76
3.3.2.5 La estrategia de comunicación	77
3.3.2.6 Los procesos de servicio	78
3.3.2.7 El diseño del entorno del servicio	81
3.3.2.8 El personal	82
3.3.2.9 La calidad y productividad del servicio.....	83
3.3.2.10 Evaluación de la misión, visión y los valores corporativos	86
3.3.3 La matriz SWOT.....	87
3.3.3.1 Fortalezas.....	87
3.3.3.2 Oportunidades	88
3.3.3.3 Debilidades	90
3.3.3.4 Amenazas.....	91
3.3.4 Síntesis de la matriz SWOT	92
CAPÍTULO IV: Plan estratégico de mercadeo propuesto para Eureka Comunicación	94
4.1 Objetivo de la propuesta.....	94
4.2 Justificación de la propuesta.....	95
4.3 Declaración de misión.....	96
4.4 Visión estratégica	96
4.5 Valores corporativos.....	97
4.6 Objetivos de mercadeo.....	97
4.7 Estrategias de mercadeo.....	98
4.7.1 La estrategia de diferenciación y posicionamiento	98
4.7.1.1 Plan de acción	99

4.7.2 La estrategia de producto	100
4.7.2.1 Plan de acción	100
4.7.3 La estrategia de precio.....	101
4.7.3.1 Plan de acción	101
4.7.4 La estrategia de distribución	101
4.7.4.1 Plan de acción	102
4.7.5 La estrategia de comunicación	103
4.7.5.1 Plan de acción	105
4.7.6 Los procesos de servicio.....	106
4.7.6.1 Plan de acción	107
4.7.7 El diseño del entorno del servicio.....	108
4.7.7.1 Plan de acción	109
4.7.8 El personal	110
4.7.8.1 Plan de acción	110
4.7.9 La calidad y productividad del servicio	111
4.7.9.1 Plan de acción	111
4.8 Presupuesto del plan estratégico de mercadeo propuesto.....	112
CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones	114
5.1 Conclusiones.....	114
5.2 Recomendaciones.....	117
Anexo 1: Ofertas de servicios exhibidas en los sitios web de cada una de las compañías identificadas en el capítulo primero.....	118
Bibliografía	123
Libros consultados.....	123
Tesis consultadas.....	124
Artículos de periódicos	125
Páginas visitadas en internet	125
Entrevistas.....	127

Resumen ejecutivo

Este documento describe el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo para la empresa Eureka Comunicación, dedicada a brindar asesoría en comunicación y relaciones públicas. El trabajo está compuesto por cinco capítulos cuyos contenidos son descritos brevemente a continuación.

El capítulo primero contiene una descripción de la industria de las relaciones públicas en el país, desde sus orígenes hasta el presente, con la que se puntualizan sus características más relevantes, y así, apoyar el desarrollo del plan estratégico de mercadeo recomendado para Eureka Comunicación, bajo la perspectiva de la industria a la que pertenece.

Asimismo, dentro del capítulo se detallan los aspectos teóricos de mercadeo a tener en cuenta para la constitución de dicho plan, justificando sus respectivas funciones e importancia para el mismo.

El capítulo segundo describe la situación general (interna y externa) de Eureka Comunicación en el mercado de las relaciones públicas y su estrategia de mercadeo actual. La situación general de la empresa se despliega bajo tres perspectivas: el ambiente interno, el mercado de las relaciones públicas y el ambiente externo.

El capítulo tercero realiza un análisis de la situación de Eureka Comunicación en el mercado de las relaciones públicas y la efectividad de su estrategia de mercadeo actual. El proceso analítico consiste en el contraste entre la estrategia de mercadeo vigente y los hallazgos revelados por medio de una investigación con los clientes y el personal de la compañía acerca de ella, permitiendo determinar su efectividad para contribuir con la consecución de los objetivos de mercadeo de la empresa.

La consolidación de estos descubrimientos junto con los antecedentes de la industria y los tres ambientes de la empresa descritos en capítulos anteriores, conforman un panorama integral acerca de Eureka Comunicación y sus estrategias de mercadeo, el cual se condensa en una matriz SWOT, herramienta guía para elaborar la propuesta de la estrategia de mercadeo.

El capítulo cuarto formula entonces el plan estratégico de mercadeo recomendado para Eureka Comunicación, de acuerdo con todos los hallazgos de la investigación.

Y finalmente, en el capítulo quinto se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del ejercicio realizado.

CAPÍTULO I: La industria de las relaciones públicas costarricense y perspectivas teóricas de mercadeo

El presente capítulo tiene por objetivo contextualizar la industria de las relaciones públicas en Costa Rica y constituir las perspectivas teóricas de mercadeo que sustenten la preparación del plan estratégico de mercadeo para Eureka Comunicación.

Se pretende construir una descripción de la industria de las relaciones públicas en el país desde sus orígenes hasta el presente, con la que puedan puntualizarse sus características más relevantes, y así, apoyar el desarrollo del plan estratégico de mercadeo para Eureka Comunicación bajo una perspectiva de la industria a la que pertenece.

Ulteriormente se detallarán los aspectos teóricos de mercadeo a tener en cuenta para la constitución de dicho plan, justificando sus respectivas funciones e importancia para el mismo.

1.1 La industria de las relaciones públicas costarricense

1.1.1 La definición de la industria

Para efectos de este proyecto, la industria se define como el conjunto de empresas que ofrecen un mismo servicio o servicio semejante, o al menos servicios producidos mediante la utilización de procesos similares.

Partiendo de este concepto de industria, la industria de las relaciones públicas costarricense podría definirse como aquella conformada por todas aquellas empresas dedicadas a ofrecer cualquier tipo de servicio en materia de comunicación y relaciones públicas a sus clientes.

1.1.2 Los antecedentes de las relaciones públicas en el mundo

De acuerdo con el artículo electrónico “Relaciones Públicas” de la enciclopedia Wikipedia en internet, *se llama relaciones públicas a la disciplina encargada de gestionar la comunicación entre una organización y un mapa de públicos clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico. Tiene la característica de ser una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión, y permitiendo que se use como una potente ventaja competitiva a la hora de pretender un posicionamiento.*

Según esta enciclopedia, las relaciones públicas proceden desde la antigüedad, ya que en las sociedades tribales las utilizaban en algún grado para promover el respeto a la autoridad del jefe.

Por otro lado, en la antigua Grecia, cita que se fomentaba la discusión pública en el ágora y se persuadía al público haciendo uso del teatro. Asimismo, los romanos introdujeron dos vocablos propios de la profesión: la *res publica* (cosa pública) y la *vox populi* (voz del pueblo).

Con la caída del imperio romano y el oscurantismo que caracterizó la edad media, el desarrollo de las relaciones públicas fue prácticamente nulo, pues no era permitida la libre expresión de ideas. En contraste, sucedió el Renacimiento y trajo consigo el libre intercambio de ideas que dieron gran impulso a esta disciplina, la cual creció sin cesar.

El país que más favoreció el crecimiento de las relaciones públicas de aquella época hasta la segunda guerra mundial, según el artículo, fue Estados Unidos, distinguiéndose las siguientes etapas en ese lapso:

1600-1800: Período marcado por las luchas por la independencia. Las relaciones públicas sirvieron tanto a los fines de los colonos, quienes buscaban fomentar su independencia a través de diversos medios (entre ellos la prensa, el teatro, folletos), como a Gran Bretaña, que intentaba controlar las colonias.

1800-1865: Período de creciente importancia de la opinión pública. Se debatían diversos temas: la esclavitud, el sufragio femenino, el laicismo, entre otros. La incipiente prensa de masas era el vehículo de todas esas ideas.

1865-1900: Período de depresión económica que afectó la imagen de los industriales. No se tenía conciencia de la importancia de contar con el favor del público y se hacía un uso indiscriminado de noticias falsas escritas por los agentes de prensa.

1900-1919: Aparece la figura de Ivy Lee como padre práctico de las relaciones públicas. Ivy Lee contribuyó excesivamente al crecimiento de la profesión, puesto que inició una política de puertas abiertas destinada a informar al público. Humanizó la profesión y dio cuenta de la importancia de hacer concordar la información pública con la privada.

1919-1929: Destaca la figura de Edward Bernays como padre teórico de la profesión. Escribió varios libros delimitando las funciones y alcances de la misma y dedicó muchos esfuerzos a mejorar la imagen de la profesión. El trabajo de Bernays destacó por la importancia que otorgó a la necesidad de escuchar al público y trabajar en función de sus necesidades.

1929-1941: Las relaciones públicas cobran gran importancia, ya que tras la “Gran Depresión”, se hace sumamente necesario reivindicar a las empresas y explicar su contribución al sistema económico.

Por otra parte, el artículo se refiere a que en Europa las relaciones públicas no crecen con la misma intensidad que en Estados Unidos por causa de la presencia de gobiernos totalitarios que impidieron el desarrollo de la disciplina. Se destacan hechos puntuales como la caída de los regímenes totalitarios europeos, en 1946, surgiendo las asociaciones nacionales que agruparon a los profesionales de las relaciones públicas; la creación del Instituto de Relaciones Públicas en Gran Bretaña en 1948; el surgimiento de asociaciones en Grecia, Bélgica, Suiza, Italia y España, entre otros países, en 1950; la fundación de la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA) en 1955; la agrupación de las asociaciones en la Confederación Europea de Relaciones Públicas (CERP) en 1960, así como la creación de la FIARP (Federación Interamericana de Relaciones Públicas), reconocida por la OEA, que eventualmente se convierte en la CONFIARP (Confederación Interamericana de Relaciones Públicas) al sumarse España en 1984.

En resumen, en la primera mitad del siglo XX es cuando ocurren las primeras transformaciones en la sociedad que promueven la necesidad y el fortalecimiento de las relaciones públicas; la sociedad pasa de ser consumidora de bienes y servicios a serlo de imágenes e informaciones. Y es después de la primera mitad del siglo XX, cuando se consolidan las primeras asociaciones profesionales de relaciones públicas en el mundo y que elaboran las primeras ordenanzas sobre la profesión. A Ivy Lee se le atribuye la creación del primer gabinete mundial de relaciones públicas.

Hoy en día la industria de empresas de comunicación y relaciones públicas a nivel global goza de gran crecimiento, favorecidas por la forma en la que las instituciones se dirigen y comunican con sus públicos modernamente. *La proliferación de las redes sociales y los blogs corporativos indican que el diálogo gana un nuevo espacio; el ciberespacio. En un marco de competitividad sostenida, las organizaciones de hoy necesitan estar siempre disponibles para sus audiencias, la participación de más y más voces exhorta a los relacionistas públicos a apelar a la creatividad y pericia informática para desarrollar estrategias vigentes y relevantes,* se argumenta en el artículo electrónico.

1.1.3 La historia de las relaciones públicas en Costa Rica

Según la tesis de Ana María Jiménez (1991), el origen de la profesión de relaciones públicas responde al estado particular de la economía costarricense y se relaciona con los múltiples intereses del crecimiento bananero en el país. Las empresas transnacionales bananeras conocían la funcionalidad de las relaciones públicas.

Así pues, la United Fruit Company creó la primera oficina de relaciones públicas en el año 1952. La tesis de Marroquín, Rojas, Chaves y Meneses (1998), describe que en esta etapa hubo ausencia de estudios superiores formales en comunicación.

Durante la década de los sesentas, inicia una creciente apertura de oficinas de relaciones públicas en las instituciones gubernamentales, manteniéndose esta tendencia incluso durante la década de los setentas. Como resultado, en el año 1968, la Universidad de Costa Rica por medio de la Escuela de Comunicación Colectiva acredita las relaciones públicas en el ámbito universitario. (Calvo, Gutiérrez y Sánchez, 2003)

Posteriormente, debido a la crisis de la década de los ochentas, algunas instituciones autónomas debieron cerrar, y en general, los presupuestos para la comunicación se redujeron, obligando a su vez a clausurar algunos departamentos de relaciones públicas en las instituciones. Todos estos eventos condujeron a la búsqueda de nuevas oportunidades por parte de quienes habían trabajado en este campo, provocando la aparición de los primeros asesores en comunicación y relaciones públicas, y empresas con el mismo fin a finales de los ochentas. (Marroquín, Rojas, Chaves y Meneses, 1998)

Estas empresas debieron dedicarse inicialmente a poner en evidencia y cultivar ante sus clientes, la necesidad de realizar actividades y estrategias de relaciones públicas que corrigiesen los problemas de comunicación existentes en las organizaciones de cada uno de ellos. (Marroquín, Rojas, Chaves y Meneses, 1998)

Como resultado de estos esfuerzos, según Calvo, Gutiérrez y Sánchez (2003), en la actualidad es cada vez más evidente el crecimiento del quehacer de las relaciones públicas, así como la comprensión de sus funciones estratégicas por parte de las empresas en el país.

Fue entonces a partir de la década de los noventas que las empresas de comunicación y relaciones públicas comienzan a consolidarse y posicionarse como un recurso importante para las organizaciones. (Arias, Bonilla y Espinoza, 2007)

1.1.4 El panorama actual de las relaciones públicas en Costa Rica

Según Arias, Bonilla y Espinoza (2007), un artículo de Lizbeth Ulett para el periódico La República en el 2000, cita que *hay cada vez más empresas costarricenses grandes y medianas que tienden a buscar esos servicios* (comunicación y relaciones públicas). De esta forma, el manejo de la comunicación inicialmente por parte de empresas transnacionales, ha logrado que las empresas nacionales comprendan que la comunicación es una necesidad para alcanzar el éxito.

Según Ana Lucía Villarreal, coordinadora del área de relaciones públicas de la Escuela de Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica, en una entrevista personal para esta investigación, las relaciones públicas se han convertido en el área de la comunicación que más está creciendo en este momento. Las razones podrían deberse al cambio de paradigmas: *de lo mecanicista a lo holístico*; pasando de la comunicación como emisión, a la comunicación interactiva.

Otra razón que menciona Ana Lucía, es el alto costo de la publicidad, la incertidumbre sobre su efectividad y la dificultad de medición: *existe una tendencia de las empresas a preferir realizar actividades presenciales o que involucren a los públicos de alguna manera (es más eficiente), pasando de la comunicación como información, a la comunicación como relaciones; y las organizaciones buscan actualmente establecer relaciones de largo plazo con sus públicos*.

Ante esta perspectiva de un mercado amplio y potencialmente lleno de oportunidades, puede añadirse la opinión de Marlene Cambroner de EDILEX Comunicación Internacional para la tesis de Arias, Bonilla y Espinoza (2007), quien sostiene que los procesos de cambio de hoy en día no excluyen las relaciones públicas, sino que el área donde el cambio abre las puertas a mayores oportunidades de mercado dado el avance del mundo de la informática y las telecomunicaciones. Ella afirma que el acercamiento de las empresas con sus públicos de interés cobra cada vez mayor relevancia.

1.1.5 La identificación de las empresas de comunicación y relaciones públicas en Costa Rica

Arias, Bonilla y Espinoza (2007) identificaron alrededor de quince empresas dedicadas a la asesoría en comunicación y relaciones públicas para el año 2007, sin referirse a la totalidad de sus nombres.

Por otra parte, para apoyar el presente proyecto se realizó una investigación para identificar empresas de este tipo y se encontró que no existe un reporte oficial que liste la cantidad y los nombres de las empresas dedicadas a ofrecer estos servicios en la actualidad. Por lo tanto, tomando como referencia las siete empresas que sí menciona y analiza la tesis de Arias, Bonilla y Espinoza (2007), más ocho empresas identificadas por medio de una búsqueda en internet para este trabajo, se caracterizará la industria.

La suma de estas quince empresas fue identificada con base en un requerimiento principal: tener como mínimo una página web oficial donde se detallen informaciones respecto de las actividades del negocio.

A continuación se presenta el corte de dicho grupo de compañías encontradas, y que constituyen los principales integrantes de la industria de las relaciones públicas costarricense encontrados en el momento de realizar la investigación:

1. Batista Comunicación
2. CAC Porter Novelli
3. Comunicación Corporativa Ketchum
4. Concepto Asesorías
5. EDILEX Comunicación Internacional
6. En-Comunicación
7. Eureka Comunicación
8. IMACORP Asesores
9. Image & Value Management
10. Interamericana de Comunicación
11. Kerigma Comunicación
12. Milenio
13. Prevención y Comunicación S.A.
14. Próxima Comunicación y Relaciones Públicas
15. The Map Communications

1.1.6 Las características de la industria de las relaciones públicas

Con el fin de exponer las características generales del grupo de compañías identificadas y que representan la industria de las relaciones públicas en Costa Rica, se ha preparado un cuadro resumen, cuyos datos se obtuvieron mediante la consulta telefónica directa con cada una de las empresas mencionadas. No todas las compañías brindaron toda la información requerida, por lo tanto, las casillas sin datos fueron llenadas con las siglas “SR”, sin respuesta.

Nº	Nombre de la empresa (en orden alfabético)	Año de fundación	Edad	Presencia internacional
1	Batista Comunicaciones	1996	14	No
2	CAC Porter Novelli	1982	28	Sí
3	Comunicación Corporativa Ketchum	1988	22	Sí
4	Concepto Asesorías	1995	15	No
5	EDILEX Comunicación Internacional	1985	25	Sí
6	En-Comunicación	1999	11	Sí
7	Eureka Comunicación	1995	15	Sí
8	IMACORP Asesores	2004	6	No
9	Image & Value Management	1989	21	Sí
10	Interamericana de Comunicación	1993	17	Sí
11	Kerigma Comunicación	2000	10	No
12	Milenio	1998	12	No
13	Prevención y Comunicación S.A.	SR	SR	No
14	Próxima Comunicación y Relaciones Públicas	2005	5	Sí
15	The Map Communications	2008	2	Sí

El tiempo de existencia de estas organizaciones no sobrepasa los treinta años, oscilando entre un rango de 2 a 28 años. Con base en estos datos puede caracterizarse la industria como una de las industrias jóvenes del país.

Por otro lado, los datos del cuadro anterior, revelan que el 60% de estas organizaciones (9 de 15), forman parte de empresas de relaciones públicas internacionales más grandes o han conformado redes internacionales con empresas también dedicadas a la asesoría en comunicación y relaciones públicas, adquiriendo por medio de estas alianzas estratégicas, presencia en distintos países de Centroamérica y el Caribe. Las razones para la búsqueda de internacionalización pueden deberse a que el mercado nacional resulta insuficiente para fortalecerse y mantener un ritmo de crecimiento constante, como anteriormente se ha aludido en una cita de la tesis de Arias, Bonilla y Espinoza (2007).

Por otra parte, Arias, Bonilla y Espinoza (2007) concluyen en el capítulo tres de su tesis, que en las empresas de comunicación y relaciones públicas no existe especialización, lo que ha provocado una competencia fuerte entre ellas ante un mercado limitado.

Asimismo, aseveran que la oferta de servicios de muchas de estas empresas es técnicamente la misma (servicios generales en relaciones públicas), a la que algunas le añaden un enfoque más estratégico que otras, sin embargo, la manera en que se desarrolló la profesión en Costa Rica hizo que, en general, las empresas crecieran ofreciendo los servicios más solicitados para satisfacer necesidades desde una perspectiva de la clientela.

En un artículo publicado en el diario La República por Reinaldo Martínez en el 2002 y referenciado en la tesis de Arias, Bonilla y Espinoza (2007), se extracta la oferta de servicios que ofrecen las empresas dedicadas a la asesoría en comunicación y relaciones públicas, vigente aún. Esta lista fue agrupada y resumida por Arias, Bonilla y Espinoza (2007) como sigue, en orden alfabético:

- Asesoría estratégica, planeamiento y ejecución de estrategias de comunicación.
- Conceptualización y producción de eventos especiales.
- Estrategias para cambios culturales.
- Gestión de asuntos corporativos y públicos.
- Gestión de estrategias con públicos específicos.
- Identidad, imagen y posicionamiento corporativo.
- Manejo de crisis y temas sensibles.
- Relaciones con la prensa y medios de comunicación.

Adicionalmente, Marroquín, Rojas, Chaves y Meneses (1998) mencionan en su tesis: la producción de materiales impresos y audiovisuales.

Arias, Bonilla y Espinoza (2007) destacan que de acuerdo con los resultados de su investigación podría interpretarse que, en la práctica, *los servicios ofrecidos son determinados por solicitud del cliente y no por una previa definición y priorización de las necesidades del cliente*. Esto sugiere una oferta de servicios indefinida, al menos parcialmente, dado que existen servicios especiales que solamente aparecen cuando el cliente los pide.

Ahora bien, para poder explorar detalladamente la constitución de la oferta de servicios de cada una de las empresas identificadas como componentes claves de la industria de las relaciones públicas actual, en el primer anexo de este trabajo se presentan los servicios que aparecen disponibles en las páginas en internet de cada unas de estas empresas. Con ellos puede bosquejarse una oferta de servicios general para la industria de las relaciones públicas.

De ésta compilación de ofertas de servicios puede extraerse un componente común entre la mayoría de empresas de comunicación y relaciones públicas, y sobre el cual estriban el resto de los servicios ofrecidos, este es el servicio de asesoría y gestión estratégica de la comunicación para las empresas clientes con sus públicos de interés, el cual está orientado a potenciar en forma positiva la imagen y en definitiva el posicionamiento de estas empresas.

En contraposición a anteriores nociones, Ana Lucia Villarreal piensa que el mercado no es pequeño ni se encuentra saturado, su conocimiento y experiencia le merecen la opinión de que existe una cantidad considerable de empresas en el mercado, algunas de ellas de tamaño grande, y sin embargo el trabajo no escasea y sus colaboradores, por lo general, están recargados de labores. *Simplemente no existe una cultura de especialización, afirma.*

Respecto de la especialización, Ana Lucía Villarreal opina que actualmente se manifiesta una tendencia a la especialización de las empresas de comunicación y relaciones públicas, pero desde que el cliente mismo es quien se encarga de comunicar a otros de su mismo sector económico, acerca de la efectividad de los servicios de empresas de comunicación y relaciones públicas específicas. Lo cual desde la perspectiva de Ana Lucía, puede entenderse como el principio de una especialización en sectores de la economía no buscada por las empresas que conforman la industria de las relaciones públicas, sino determinada por los clientes mismos.

1.1.7 Los patrones de crecimiento de la industria de las relaciones públicas costarricense

El señor José Francisco Correa, representante de MediaGurú, una empresa de investigación de publicidad e información en medios de comunicación fundada en julio de 1985, informó para este proyecto de investigación que es difícil obtener datos relevantes acerca de la industria de las relaciones públicas y sus patrones de crecimiento, ya que en el caso de las empresas de comunicación y relaciones públicas, sus entradas por concepto de medios son mínimas y resulta difícil medir su actividad dada la naturaleza de sus diversas actividades.

1.1.8 Los antecedentes más relevantes sobre la industria de las relaciones públicas costarricense

La industria de las relaciones públicas, a la que pertenece Eureka Comunicación, se ha desarrollado en un marco muy particular determinado por las condiciones del entorno económico que la acompaña, además de un perfil de cliente corporativo que ha sido necesario educar durante cerca de dos décadas, para transmitir la importancia de las herramientas de comunicación para su propio beneficio.

La industria de las relaciones públicas es joven ya que la empresa dedicada a este campo más antigua conocida tiene en este momento 28 años y la más nueva 2 años. Muchas otras industrias en el país superan estas edades.

Algunas de estas empresas tienen o han empezado a preocuparse por el establecimiento de lazos con otras organizaciones a nivel internacional producto de los efectos de la globalización, y con ello, optar por una participación como bloque en el mercado que cada vez es más exigente y en donde los clientes empiezan a requerir servicios también fuera del territorio nacional.

Las empresas de comunicación y relaciones públicas empezaron a surgir en la década de los ochentas, desencadenando un crecimiento mayor durante la década de los noventas. Estas compañías tienen una oferta particularmente semejante, donde predomina el servicio de asesoría y gestión estratégica de la comunicación. El resto de los servicios que lo complementan, a pesar de tener diversas funciones, parte del mismo principio.

El mercado nacional ha sido catalogado como estrecho según la tesis de Arias, Bonilla y Espinoza (2007), y por lo tanto, esto se traduce en que las empresas compiten por los mismos clientes, ofreciendo servicios generales de comunicación y relaciones públicas.

En contraste, la opinión de Ana Lucia Villareal, coordinadora del área de relaciones públicas de la Escuela de Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica, es que el mercado está en crecimiento a un ritmo importante y las relaciones públicas están cobrando cada vez mayor relevancia dentro del área de la comunicación, por lo tanto, es probable que exista potencialmente un mercado amplio que incluso permita la especialización de las empresas en prácticas de comunicación y relaciones públicas específicas.

Es importante mencionar que no existen reportes formales y confiables donde consten datos relevantes acerca de la industria de las relaciones públicas y su crecimiento, ni siquiera en los últimos años. Por lo tanto, es difícil evaluar su crecimiento pasado y las expectativas futuras del mismo. Es por ello que solamente puede conjeturarse al respecto, ya sea con base en las diversas opiniones de las personas conocedoras de esta industria o en los pocos hechos visibles sobre el quehacer de estas empresas en el mercado costarricense.

1.2 Perspectivas teóricas

El desarrollo de esta práctica dirigida de graduación, tendrá como eje de soporte teórico, los planteamientos de los autores Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, que en su obra “Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia” de la editorial Pearson, describen una guía para el desarrollo de estrategias eficaces para el mercadeo de servicios.

1.2.1 El concepto de relaciones públicas y el concepto de servicio

De acuerdo con Grunig y Hunt (2000) en su obra “Dirección de relaciones públicas” de Ediciones Gestión, las relaciones públicas se entienden como *la administración y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos*.

Por otra parte, la oferta de Eureka Comunicación se resume como asesoría estratégica brindada en materia de comunicación y relaciones públicas.

Según Lovelock y Wirtz (2009), los servicios se definen como *actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados*. Asimismo, cabe agregar que *los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas* (Lovelock y Wirtz, 2009).

Bajo estas dos premisas entonces puede clasificarse la oferta de Eureka Comunicación en el ramo de los servicios. Éstos, generadores de valor para los clientes sobre una base de habilidades profesionales principalmente.

1.2.2 Las relaciones públicas como un servicio

Habiendo catalogado pertinentemente las relaciones públicas como un servicio desde una perspectiva de negocios en la sección anterior, ahora puede complementarse este señalamiento con que dicho servicio se halla en la categoría de *procesos de estímulo mental*, definidos por Lovelock y Wirtz (2009) como *los servicios dirigidos a la mente de la gente*.

Por otro lado, es importante tener presente que el mercado al que se dirigen los servicios de Eureka Comunicación, es un mercado empresarial e institucional, para así poder concebir correctamente las perspectivas teóricas aquí descritas.

1.2.3 El concepto de las empresas asesoras en comunicación y relaciones públicas

Para la definición de una empresa dedicada a la asesoría en comunicación y relaciones públicas, se toman las palabras de Carmen Mayela Fallas, Presidente de la empresa de comunicación y relaciones públicas: Comunicación Corporativa Ketchum, quien en una entrevista electrónica para la tesis de Marco Arias, Cynthia Bonilla y Lucila Espinoza (2007), titulada “Diagnóstico del mercado de empresas de asesoría en comunicación y relaciones públicas en Costa Rica: Análisis del mercado en pequeña y mediana empresa exportadora de la provincia de San José” el día 20 de febrero del 2006, la puntualiza como: *una empresa que apoya a otras organizaciones en el manejo de sus requerimientos de comunicación*.

Es evidente que una empresa dedicada a la asesoría en comunicación y relaciones públicas puede definirse, también, concretamente como la organización que brinda asesoría y presta servicios en estas materias (comunicación y relaciones públicas).

Con estas definiciones puede delimitarse a Eureka Comunicación como una de las empresas que se dedican a la asesoría en comunicación y relaciones públicas en Costa Rica.

1.2.4 Los desafíos para el mercadeo de los servicios

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009), *las tareas de administración de mercadeo en el sector de servicios tienden a ser diferentes de las del sector de manufactura en varios aspectos importantes:*

- 1. La mayor parte de los productos de servicios no pueden inventariarse.*
- 2. Los elementos intangibles generalmente dominan la creación de valor.*
- 3. Con frecuencia es difícil visualizar y comprender los servicios.*
- 4. Es posible que los clientes participen en la coproducción.*
- 5. Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicio.*
- 6. Las entradas y salidas operativas tienden a ser mucho más variables.*
- 7. El factor tiempo suele adquirir mayor importancia.*
- 8. La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos.*

Bajo la luz de estas perspectivas acerca de los servicios, estos presentan una serie de consideraciones sobre las cuales deben doblarse los esfuerzos para tener éxito en la gestión del mercadeo de servicios como son las relaciones públicas; y así poder cumplir con las metas y objetivos establecidos por la organización.

1.2.5 La mezcla de mercadeo para los servicios

Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes tangibles, generalmente su juego de elementos estratégicos básicos son el producto, el precio, la plaza y la promoción. Sin embargo, al entender la naturaleza particular del desempeño de los servicios, debe ampliarse el rango de elementos estratégicos con cuatro componentes más, según Lovelock y Wirtz (2009), que son: *el entorno físico, el proceso, el personal y la productividad-calidad*.

La consideración de estas ocho variables ayudará al planteamiento viable y redituable de estrategias de mercadeo para los servicios de comunicación y relaciones públicas de Eureka Comunicación.

Léase la descripción de dichos elementos estratégicos por contemplar en este proyecto de graduación, según las observaciones de Lovelock y Wirtz (2009):

1. El producto: comprende los productos del servicio, los cuales son el componente medular de la estrategia de mercadeo para la empresa.
2. El precio: es el valor inherente de los servicios.
3. La plaza: implica las decisiones sobre cuándo y dónde debe entregarse el servicio, así como los canales empleados.
4. La promoción: constituye el componente de comunicación, con el propósito de informar, persuadir y animar a los clientes reales y potenciales.
5. El proceso: se refiere a la manera en que la empresa hace su trabajo.
6. Entorno físico: abarca el manejo de la evidencia física de la calidad del servicio: edificio, jardines, mobiliario, rotulaciones, materiales impresos, entre otros.

7. El personal: el personal de contacto con el cliente por parte de la empresa.
8. Productividad-calidad: elementos asociados con la rentabilidad y la diferenciación de la empresa, los cuales deben ser considerados como complementarios.

1.2.6 El plan de mercadeo

Según Kotler y Keller (2006), el plan de mercadeo consiste en un documento que describe con detalle *cómo es que la organización logrará sus objetivos estratégicos mediante tácticas y estrategias de mercadeo específicos que tengan a los clientes como punto de partida*. Este documento es la herramienta que se construirá a lo largo de esta práctica profesional para Eureka Comunicación, siendo los planteamientos que surjan del proceso de planeación estratégica, el cual se detallará en la siguiente sección, los que conformarán dicho documento escrito a manera de propuesta de plan estratégico de mercadeo para la empresa.

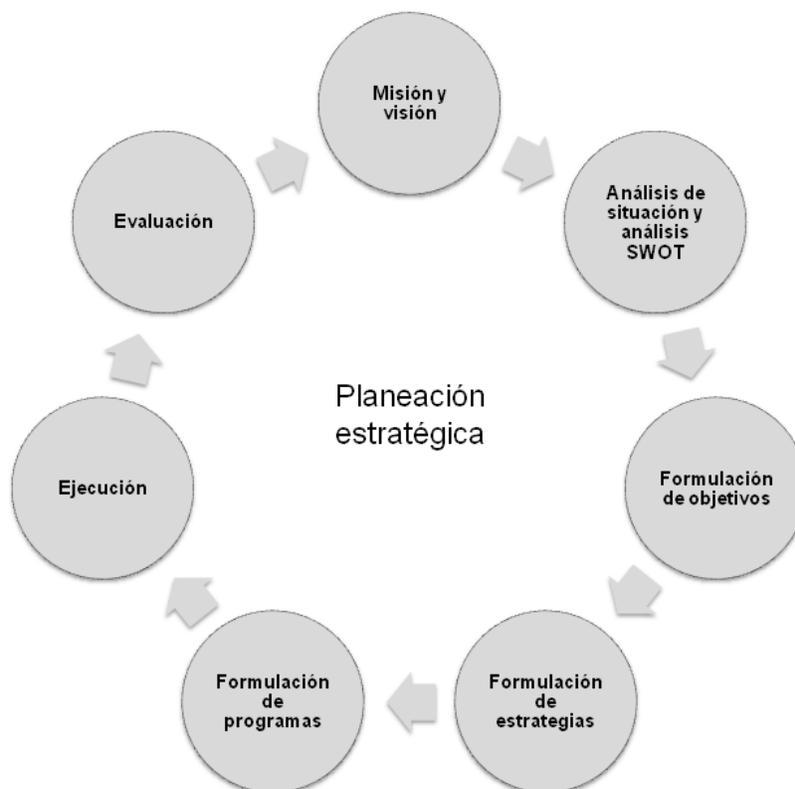
1.2.7 La planeación estratégica de mercadeo

Los autores Philip Kotler y Gary Armstrong, en su obra “Fundamentos de marketing” de la editorial Pearson, conjeturan que la planeación estratégica consiste en *adecuar la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno dinámico. Implica definir una misión clara, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales*.

Por otra parte, Philip Kotler y Kevin Lane Keller, en su obra “Dirección de marketing” de la editorial Pearson, desarrollan un esquema del proceso de planeación estratégica que antepone un análisis SWOT entre la definición de misión y la formulación de objetivos.

Partiendo de este último esquema del proceso, se define el modelo del proceso de planeación estratégica que se seguirá en este proyecto.

A continuación se presenta el diagrama:



Entonces, para la definición y propuesta correctas de un plan estratégico de marketing actual, debe partirse de la revisión de los enunciados de misión y visión estratégica de la empresa.

Kotler y Armstrong (2008) formulan que la misión es *la expresión del propósito de la organización*. Por otra parte, Arthur A. Thompson y A.J. Strickland en su obra “Administración estratégica” de la editorial McGraw-Hill, definen que la visión estratégica es *un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre sus conocimientos y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de*

servicio que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

Una vez analizados estos puntos, es necesaria la realización de un análisis de situación que, según O.C. Ferrell y Michael Hartline en su libro “Estrategia de marketing” de la editorial Thomson, se compone de una revisión de los tres ambientes clave de la empresa: el ambiente interno, el ambiente para el mercado o los clientes, y el ambiente externo; culminando con un análisis SWOT que, según la definición de Ferrell y Hartline (2006), consiste en *analizar el ambiente de marketing, tanto interno como externo de la empresa, resumiendo ventajas y desventajas al satisfacer las necesidades de su mercado meta en una matriz comparativa que ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y las áreas en las que necesita mejorar, ante las condiciones de su entorno.*

El análisis SWOT goza de aceptación debido a que es una estructura sencilla para organizar y evaluar la posición estratégica de una empresa al desarrollar un plan de mercadeo. Sin embargo, como cualquier herramienta útil, puede utilizarse de manera equivocada a menos que se lleve a cabo la investigación apropiada a fin de identificar las variables clave que afectarán el desempeño de la empresa (Ferrell y Hartline, 2006).

Posterior al análisis de situación y al análisis SWOT, el siguiente paso es la formulación de los objetivos, los cuales son *declaraciones formales de los resultados deseados y esperados del plan de mercadeo* (Ferrell y Hartline, 2006). Deben establecerse en términos cuantitativos para permitir la medición más precisa posible, comentan los autores.

Seguidamente, se procede a formular las estrategias que componen la mezcla de mercadeo. De acuerdo con Kotler y Keller (2006) y Ferrell y Hartline (2006), las estrategias en el plan de mercadeo resumen lo que se conoce sobre el ambiente de la empresa y la forma como ésta va a lograr sus objetivos fijados. Las estrategias de la mezcla de mercadeo corresponden a cada uno de los 8 elementos estratégicos a considerar para el mercadeo de servicios y que fueron descritos en la sección: La mezcla de mercadeo para los servicios.

Las estrategias de mercadeo constituyen entonces, el juego de herramientas de la empresa para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta. Y esto es precisamente lo que se buscará lograr para Eureka Comunicación con este proyecto.

Una vez que se hayan desarrollado las estrategias principales de mercadeo, deben definirse los programas que permitirán llevarlas a cabo. De acuerdo con Ferrell y Hartline (2006), estos programas deben describir las actividades específicas que van a ejecutarse, además de cómo, cuándo y quién será el responsable de supervisarlas.

Sin un programa adecuado para la implementación, el éxito de la estrategia de mercadeo está en peligro, advierten Ferrell y Hartline (2006).

Por último, a medida que se va aplicando la estrategia, la empresa necesita hacer un seguimiento de los resultados y de los cambios acontecidos en el entorno. La empresa puede contar con que el mercadeo cambiará; y cuando lo haga, la empresa tendrá que revisar y reajustar los programas y estrategias existentes, su aplicación, e incluso sus objetivos (Kotler y Keller, 2006).

1.2.8 La ventaja competitiva

Ante toda la descripción del proceso de planeación estratégica de mercadeo, es importante recalcar y reconocer que el éxito de cualquier plan de mercadeo depende de un análisis correcto de la situación de la empresa que permita identificar las variables positivas y negativas de la organización. De esta manera podrán potenciarse las variables positivas y transformarlas en ventajas competitivas.

Kotler y Armstrong (2008) definen la ventaja competitiva como *la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor.*

Lovelock y Wirtz (2009) escriben: *conforme la competencia se intensifica en el sector de los servicios, se vuelve más importante que nunca que las organizaciones distingan sus productos en formas significativas para los clientes.*

Por otro lado Arias, Bonilla y Espinoza (2007) concluyen en su trabajo final de graduación, capítulo tercero, que no existe especialización en segmentos de mercado o áreas de trabajo específicas por parte de las empresas dedicadas a la asesoría en comunicación y relaciones públicas, lo que ha promovido una creciente competencia entre las empresas existentes por un mercado que es limitado.

Según dicha investigación, estas empresas ofrecen técnicamente lo mismo. Aunque algunas puedan tener enfoques más estratégicos en sus servicios para sus clientes que otras, no cuentan con elementos claramente diferenciadores.

Por lo tanto, es imperante para Eureka Comunicación identificar los atributos de sus servicios más importantes y valorados por sus clientes meta, de modo que pueda perfeccionarse y convertirse en el mejor proveedor de tales atributos; de esta manera podrá adquirir la diferenciación que le brinde un posicionamiento único, concreto, importante y rentable.

1.2.9 La segmentación de mercados

Lovelock y Wirtz (2009) afirman que: *en lugar de tratar de competir en un mercado completo, quizá en contra de competidores superiores, cada compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercados e identificar los sectores a los que puede atender mejor.*

Según estos autores, el proceso de segmentación del mercado consiste en dividirlo en distintos grupos, cada grupo con características relevantes que lo distinguen, por lo que un segmento del mercado comprende un grupo de compradores con necesidades, características y conductas de compra comunes.

Conociendo los beneficios de segmentar el mercado, por medio de este proyecto se pretende perfilar el segmento de clientes del mercado a los que Eureka Comunicación puede atender mejor, de acuerdo con sus capacidades y ventajas competitivas. De esta manera, se le otorga dirección a los esfuerzos de mercadeo con el fin de obtener respuestas positivas por parte de los clientes más importantes para la compañía.

1.2.10 El posicionamiento

Al Ries y Jack Trout, definen el posicionamiento en su obra “Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia” de la editorial McGraw-Hill, en términos de cómo se ubica el servicio en la mente de los probables clientes.

A partir de este concepto, Lovelock y Wirtz (2009) se remiten también a Jack Trout, quien planteó una separación acerca de la esencia del posicionamiento, en cuatro principios:

1. *Una empresa debe establecer una posición en la mente de sus clientes meta.*
2. *La posición debe ser singular.*
3. *La posición debe separar a la empresa de sus competidores.*
4. *Una empresa debe enfocar sus esfuerzos.*

Por lo tanto y para concluir, es el posicionamiento el que tiene un papel fundamental en la creación de estrategias de mercadeo, porque a partir del análisis de situación de la empresa, es posible establecer una declaración formal del posicionamiento elegido, con la intención de diferenciarse y guiar a la empresa en el planteamiento del resto de sus estrategias, ayudando a los clientes potenciales a formar una idea concreta y particular sobre lo que pueden esperar de la empresa.

Habiendo expuesto la caracterización de la industria de las relaciones públicas en Costa Rica y los aspectos teóricos de mercadeo necesarios para elaborar un plan estratégico de mercado para Eureka Comunicación, ahora se vuelve necesario presentar una descripción de la empresa y su entorno que los caracterice, para integrarlos con los antecedentes presentados anteriormente, de modo que pueda establecerse un panorama holístico acerca de la empresa, y posteriormente iniciar el proceso analítico que desemboque en la creación de una propuesta del plan estratégico de mercadeo proyectado como meta de esta práctica profesional.

CAPÍTULO II: Eureka Comunicación

El presente capítulo tiene por objetivo describir la situación general (interna y externa) de Eureka Comunicación en el mercado de las relaciones públicas y su estrategia de mercadeo actual. La situación general de la empresa se considerará bajo tres perspectivas precisadas brevemente a continuación.

Primeramente se pretende construir una descripción detallada y actual acerca de la empresa y sus estrategias de mercadeo, con la que puedan puntualizarse sus características más relevantes de su ambiente interno.

Posteriormente se pretende detallar información referente al mercado de las relaciones públicas en que opera Eureka Comunicación, con el fin de establecer las principales nociones sobre este ambiente.

Ulteriormente es pertinente describir el ambiente externo de la empresa y sus implicaciones para con ella.

Así se completan los tres grandes ambientes relacionados con la compañía, los cuales añaden las perspectivas de la empresa y su entorno, a las perspectivas sobre la industria descritas en el capítulo primero, con el fin de apoyar el desarrollo del plan estratégico de mercadeo para Eureka Comunicación.

2.1 El ambiente interno de Eureka Comunicación

2.1.1 Breve historia

Eureka Comunicación fue fundada en 1995 por Maris Stella Fernández, periodista, abogada y pionera de las Relaciones Públicas en Costa Rica. En 1998 se unió a la empresa Jorge Cornick, Ph.D en economía con amplia experiencia en temas tributarios y políticas públicas.

A lo largo de 15 años de trabajo, la empresa ha acumulado una experiencia extraordinariamente variada, tanto en términos del portafolio de clientes a los que ha servido, como en términos del amplio espectro de servicios brindados.

Así, Eureka ha trabajado con clientes tan variados como el INCAE, la Bolsa Nacional de Valores, Cormar, el Grupo Financiero Improsa, el megaproyecto turístico Cacique Costa Rica, el desarrollo inmobiliario Pacific Plaza; entes públicos tales como el Banco Central, el Ministerio de Hacienda, la Presidencia de la República y el Ministerio de Hacienda; y organizaciones sin fines de lucro tales como la Asociación Amigos del Aprendizaje.

Mención separada merece la destacada participación de Eureka en las campañas para la aprobación del TLC con los Estados Unidos en el primer referéndum en la historia de Costa Rica y, posteriormente, para promover la aprobación de la agenda de implementación de dicho acuerdo comercial

En cuanto a la oferta de servicios, Eureka se ha perfilando como una empresa especializada en la asesoría estratégica de la comunicación, incluso ofreciendo servicios de su propia creación, al igual que mantiene un espectro de servicios generales de comunicación y relaciones públicas bastante amplio y presente en el anexo 1.

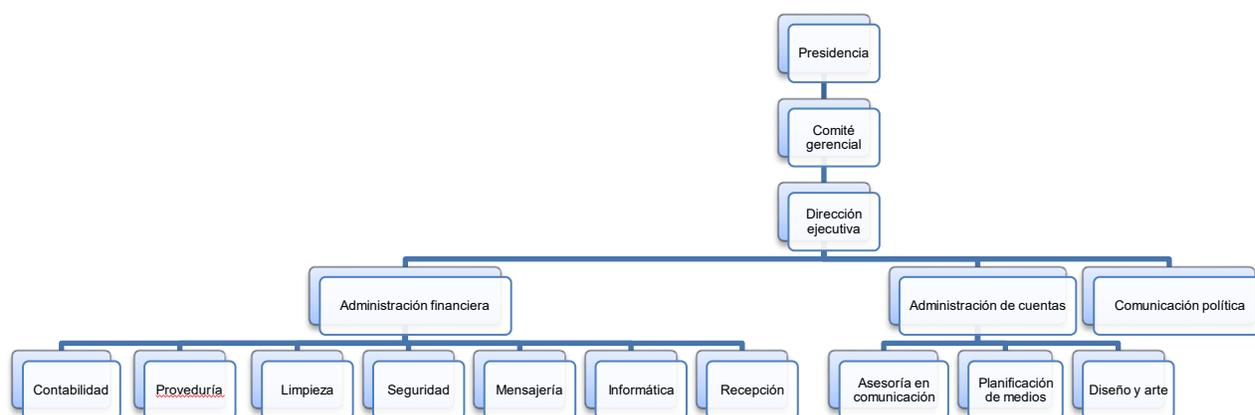
Eureka Comunicación es miembro fundador de EurekaRed, que consiste en una asociación de empresas de comunicación y relaciones públicas de 7 países de Centroamérica y el Caribe (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala, República Dominicana); sumando más de 100 profesionales expertos en asesoría estratégica, imagen y posicionamiento, y que conducen exitosamente un portafolio de clientes de primera categoría en la región. Esto a partir del año 2005.

Por otra parte, Eureka Comunicación pertenece a una asociación estratégica con Fleishman-Hillard International Communications, una de las empresas de relaciones públicas más grandes del mundo, con sede principal en Saint Louis, Missouri, y con 22 oficinas dentro de los Estados Unidos y una red de oficinas a nivel global. La relación tiene el fin de que Eureka Comunicación funja como representante nacional de esta gran corporación. (<http://fleishmanhillard.com/>)

Fleishman-Hillard pertenece a la vez a Omnicom Group Incorporated, la cual es una sociedad tenedora (mayoritariamente en acciones) de empresas que proveen servicios en las siguientes disciplinas: publicidad, gestión de las relaciones con los clientes, planeación y compra estratégica de medios, mercadeo digital e interactivo, mercadeo directo y promocional, relaciones públicas y otras comunicaciones distinguidas (<http://www.omicomgroup.com>).

2.1.2 Estructura organizativa

El siguiente diagrama expresa la estructura organizativa formal de la empresa en el presente. Este fue confeccionado por medio de una investigación realizada como parte de este proyecto.



2.1.3 Ubicación física

Las oficinas de Eureka Comunicación se encuentran en Pavas, San José, Costa Rica; sobre el Boulevard de Rohrmoser, 75 metros al oeste de la casa de Óscar Arias. Su horario de atención es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:30 p.m. y también es posible contactarles por medio de la dirección electrónica: info@eurekared.com o al teléfono: (506) 2290 5690.

2.1.4 Misión

El enunciado de misión de Eureka Comunicación es el siguiente:

Somos un aliado estratégico de nuestros clientes, a cuyo éxito contribuimos mediante el desarrollo y ejecución de estrategias de comunicación de alta efectividad y de impacto perdurable.

2.1.5 Visión

El enunciado de visión de Eureka Comunicación es el siguiente:

Somos la empresa de referencia en Centro América y el Caribe en Estrategia y Posicionamiento, con el servicio más completo, el mayor número de profesionales y las mejores prácticas de la región. Contamos además con una red de alianzas que nos permiten extender nuestros servicios a los Estados Unidos, Europa y el resto del mundo.

2.1.6 Valores corporativos

Eureka comunicación se rige bajo el siguiente grupo de valores corporativos ordenados alfabéticamente:

1. *Cordialidad*
2. *Excelencia profesional*
3. *Respeto laboral*
4. *Responsabilidad social*
5. *Superación profesional*

2.1.7 Objetivos

Los objetivos de mercadeo que ha fijado y persigue Eureka Comunicación en materia de mercadeo para el año 2010, se detallan a continuación:

- *Ampliar la exposición hacia clientes potenciales con verdades complejas de transmitir.*
- *Diferenciar y posicionar a Eureka de las empresas destacando sus habilidades estratégicas y de gestión de la comunicación.*
- *Desarrollar una presencia de la empresa en los medios electrónicos.*
- *Externar los principios de ética y responsabilidad social de la empresa.*
- *Justificar mediante la comunicación y el ejercicio por qué los servicios de la empresa requieren una valoración superior a la de la mayoría de los competidores.*

2.1.8 Las estrategias de mercadeo de Eureka Comunicación

El conjunto de estrategias que se expondrán adelante, tienen como fuente de referencia la Dirección Ejecutiva de Eureka Comunicación, quienes proporcionaron la información necesaria para esta recapitulación.

2.1.8.1 La estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación que sigue Eureka Comunicación está claramente definida, documentada y exhibida en su portal de internet. Esta declaración abarca los siguientes 6 elementos (algunas citas textuales fueron tomadas del sitio oficial de Eureka Comunicación):

1. La composición de la oferta de servicios de comunicación y relaciones públicas tan diversa, sumada a servicios exclusivos de la compañía, y la capacidad de trabajar para impactar audiencias de diversa índole.
2. La composición multidisciplinaria del equipo. *Integrado por un grupo versátil, polifacético, con mucha mística y enfoque de comunicación.*
3. La metodología propia. *Procedimientos y esquemas de trabajo acordes con las necesidades de clientes locales e internacionales.*
4. La concepción de una triada efectiva, que consiste en una filosofía de trabajo fundamentada en 3 pilares:
 - *Visión estratégica: al actuar en lo inmediato y lo concreto sin perder nunca de vista el contexto en el que operan y los objetivos de largo plazo de nuestros clientes.*

- Proactividad: *porque quien se anticipa a los acontecimientos desarrolla una ventaja competitiva.*
 - Creatividad integral: *la imaginación puesta al servicio de todas sus acciones.*
5. Integradores de recursos de comunicación. En términos de relación con colegas del mercado de la comunicación nacional, facilitando la prestación de servicios de calidad.
 6. La solidez que posibilitó ser el miembro fundador de una red regional de compañías de comunicación y relaciones públicas.

2.1.8.2 La estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que maneja Eureka Comunicación, según las palabras de su Directora Ejecutiva, es cultivar una idea acerca de la empresa en la mente de los directores de las organizaciones clientes, como aliado estratégico para lograr el éxito en sus negocios por medio del desarrollo y ejecución de estrategias de comunicación de gran efectividad y de impacto perdurable. La empresa sostiene que este posicionamiento tiene un nivel intermedio, ya que han logrado que sus clientes comprendan y transmitan este concepto acerca de la empresa a otros, sin embargo este posicionamiento no es una constante en el mercado general que no conoce la empresa.

La estrategia de posicionamiento está claramente manifiesta en el enunciado de misión que se expuso en la sección 2.1.4, donde la empresa describe su identidad corporativa y la contribución que tiene para con sus clientes.

2.1.8.3 La oferta de servicios

La oferta de servicios de Eureka Comunicación se compone de dos grandes componentes. El primero integra los servicios generales de comunicación y relaciones públicas, que es similar a las ofertas de la competencia. La diferenciación con esta gama de servicios está sujeta prácticamente a la marca “Eureka Comunicación” y a un componente estratégico particular de la empresa que les procura un valor agregado. No obstante, el mercado general podría no reconocer esta diferenciación claramente en el presente, y la empresa es consciente de ello.

Por otra parte, el segundo gran componente de la oferta de servicios es el resultado de la trayectoria de Eureka Comunicación, la cual, de acuerdo con la Dirección Ejecutiva, le permitió a la empresa vislumbrar el desarrollo de nuevos e innovadores servicios, los cuales son exclusivos de su creación y la empresa actualmente pretende posicionarlos como sus servicios de especialidad en el mercado, para promover una diferenciación que sea difícil de igualar y que resulte muy conveniente en las condiciones de la industria del presente, las cuales se describieron en el capítulo primero.

2.1.8.3.1 Los servicios generales de relaciones públicas

Los servicios de Eureka Comunicación están clasificados en las siguientes seis vertientes, que constituyen servicios generales de relaciones públicas. Muchos de estos son igualmente ofrecidos por la competencia.

- Asesoría estratégica
- Relaciones públicas
- Diseño gráfico
- Producción audiovisual
- Publicidad comercial
- Eventos especiales

El interés de los proyectos de la compañía se concentra en los servicios de asesoría estratégica más que en ofrecer servicios aislados de relaciones públicas, ya que el primero permite la formación de relaciones provechosas y duraderas con sus clientes.

Los productos generales de relaciones públicas se encuentran en la etapa de madurez, donde el precio es un factor importante en la toma de decisión debido al gran número de competidores que ofrecen servicios iguales o similares.

Los factores de diferenciación de estos servicios son la marca “Eureka Comunicación” y lo que ésta represente para sus clientes y el mercado, sumada al componente estratégico que le inyecta la compañía a sus servicios gracias a su conocimiento y experiencia en el mercado de la comunicación y las relaciones públicas.

Las tendencias del mercado se orientan hacia el manejo de las comunicaciones de mercadeo en forma integral, favoreciendo el concepto de la “asesoría estratégica” que todas las compañías de comunicación y relaciones públicas intentan posicionar como servicio primario, y a la que cada una le añade su imagen de marca particular para diferenciarla, de acuerdo con los hallazgos del capítulo primero.

2.1.8.3.2 Los servicios exclusivos de Eureka Comunicación

Existe una sección en la oferta de servicios de Eureka Comunicación que es de creación exclusiva de la empresa para sus clientes, y consiste en un grupo de servicios atrapados en un concepto integral que la empresa misma bautizó como: la gestión del activo de la imagen y el posicionamiento (GAIP).

La GAIP es un servicio de especialidad concebido en Eureka Comunicación, el cual define y gestiona la imagen y el posicionamiento de las organizaciones en el corto y el largo plazo, fungiendo como la herramienta que puede potenciarlos, para apoyar, al igual que cualquier activo relevante, la consecución expedita de los objetivos empresariales.

Una serie de unidades críticas conforman la GAIP:

- Matriz de Información Base (MIB)

Es el modelo que contiene el reconocimiento analítico del repertorio de elementos de imagen y posicionamiento con que cuenta la organización cliente. Este inventario de elementos es el primer paso importante para abordar correctamente el planteamiento y la GAIP de la compañía.

- Plan Anual para la Gestión de la Imagen y el Posicionamiento (PAGAIP)

Este plan describe las acciones por implementarse en las distintas áreas de trabajo. Al igual que cualquier empresa realiza un ejercicio anual de presupuesto para el buen manejo de sus activos financieros; de igual manera la GAIP requiere proyectar acciones y metas que deben desarrollarse durante el año para potenciar y hacer tangible este recurso.

- Evaluación de Riesgos y Oportunidades para la Imagen y el Posicionamiento (EROIP)

Es el instrumento de monitoreo del activo de imagen y posicionamiento, el cual consiste en un informe mensual que clasifica los hechos de relevancia del período en todas las áreas operativas de la organización cliente, a efecto de declarar formalmente situaciones de interés para el comité supervisor del activo, y que éste pueda estudiarlas con minuciosidad para actuar oportunamente ante ellas.

- Evaluación y Medición del Activo de Imagen y Posicionamiento (EMAIP)

Es la técnica de valoración anual que mide el progreso del AIP, basándose en evidencias constatadas. Se lleva a cabo por medio de la revisión de indicadores preestablecidos en el diseño del PAGAIP. Se utiliza para ver materializada la evolución del activo de imagen y posicionamiento, al mismo tiempo que se toman los resultados extraídos de la evaluación como punto de referencia para proyectar el activo en el período subsiguiente.

Todos estos servicios exclusivos de Eureka Comunicación se encuentran en la etapa del ciclo de vida del servicio introductoria, ya que los servicios recién comienzan a ser ofrecidos por la empresa y provienen de una concepción, un diseño y una metodología propios de Eureka Comunicación y no reproducidos por ningún competidor. Incluso la Empresa inició la labor de protección de estos nombres legalmente para garantizar su propiedad exclusiva y derechos de uso.

Los factores de diferenciación son la característica de exclusividad del conjunto de estos servicios en todos los sentidos (nombre, concepto, metodología, etc.).

El posicionamiento de estos productos está labrándose actualmente. Se requiere lograr un posicionamiento de la GAIP como un grupo de servicios que gestionan la imagen y el posicionamiento de los clientes desde una perspectiva de activo, y que permiten la administración de ambos en favor de la consecución expedita de los objetivos corporativos. Esto, gracias a una metodología de administración profunda y eficaz que solo Eureka Comunicación puede ofrecer.

Como resultado de la tendencia del mercado hacia las comunicaciones integradas de mercadeo por medio de objetivos comunes para ellas, la GAIP es una propuesta de la empresa para anticiparse a las necesidades de comunicación y relaciones públicas, administrando completamente la imagen y el posicionamiento de sus clientes de manera permanente.

2.1.8.4 Las políticas de precios

La empresa actualmente utiliza la estrategia de precios similar al conocido “precio de descreme”, en el que el precio es superior al de la mayoría de sus competidores, concentrando sus esfuerzos en dirigirse a aquellos clientes que atribuyen un alto valor a los servicios de Eureka Comunicación porque conocen bien la propuesta de valor ofrecida en cada servicio que entrega la compañía, de acuerdo con la Dirección Ejecutiva.

El tarifario de precios está debidamente estructurado y funciona por medio de plantillas para cada servicio y según el nivel de experiencia de cada colaborador que participe con aportes en determinado servicio.

En general, la determinación del precio de un servicio está ligada a la inversión de horas intelectuales dedicadas a cada proyecto por cada uno de los colaboradores involucrados con el servicio, más los costos relacionados con los materiales necesarios y los proveedores requeridos para complementar el mismo. Por lo tanto, no existen precios estandarizados para los servicios, ya que dependen de la complejidad y el conjunto de requerimientos particulares de cada proyecto para cada cliente.

Las cotizaciones son generadas y administradas por medio de un programa electrónico llamado Sistema de Órdenes de Trabajo, que facilita su manejo al integrar toda la información anterior para definir el precio final que rige por un período limitado (aproximadamente un mes).

2.1.8.5 La estrategia de distribución

La experiencia del servicio ocurre en 3 fases:

La primera, el flujo de información y promoción: que consiste en la distribución de información relacionada con la oferta.

La segunda, el flujo de negociación: que representa la venta del derecho para la utilización del servicio.

Por la complejidad y el riesgo percibido en los servicios de comunicación y relaciones públicas, la gente tiende a confiar en medios personales para realizarla, lo que consiste en llevar a cabo reuniones para llegar a un acuerdo sobre las características y configuración del servicio.

Eureka Comunicación prefiere que los clientes visiten sus instalaciones ya que es una manera de introducir al cliente en el mundo cultural de la empresa, su personal y su capacidad. No obstante, en la realidad el sitio de encuentro está sujeto a las preferencias del cliente primordialmente, y la gran mayoría de estos prefiere que sea el personal de Eureka Comunicación, el que se presente a las instalaciones de la empresa cliente para realizar el proceso de presentación y negociación.

Y la tercera, el flujo de producto: el proceso de entrega del servicio que ocurre mediante distintos canales: personales, electrónicos, con materiales tangibles o por medio de los medios de comunicación pertinentes.

La naturaleza de los servicios de Eureka Comunicación es particularmente distinta a otros servicios quizá más comunes, porque son dirigidos a personas físicas y jurídicas pero no en todos los casos el receptor de dichos servicios es el cliente. Por ejemplo, cuando la entrega de los servicios está dirigida a las audiencias de interés de las empresas clientes, para que estas audiencias respondan positivamente ante los mensajes creados. En este caso, el cliente solo recibe el beneficio derivado de los servicios entregados a sus audiencias.

2.1.8.6 La estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación que maneja Eureka Comunicación es simple y practica tres métodos principalmente:

1. La publicidad de boca en boca que promueve la presencia de la empresa en el mercado por medio de las referencias de sus clientes.

2. Los patrocinios en obras de bien social, dentro de los cuales los más recientes son los siguientes:

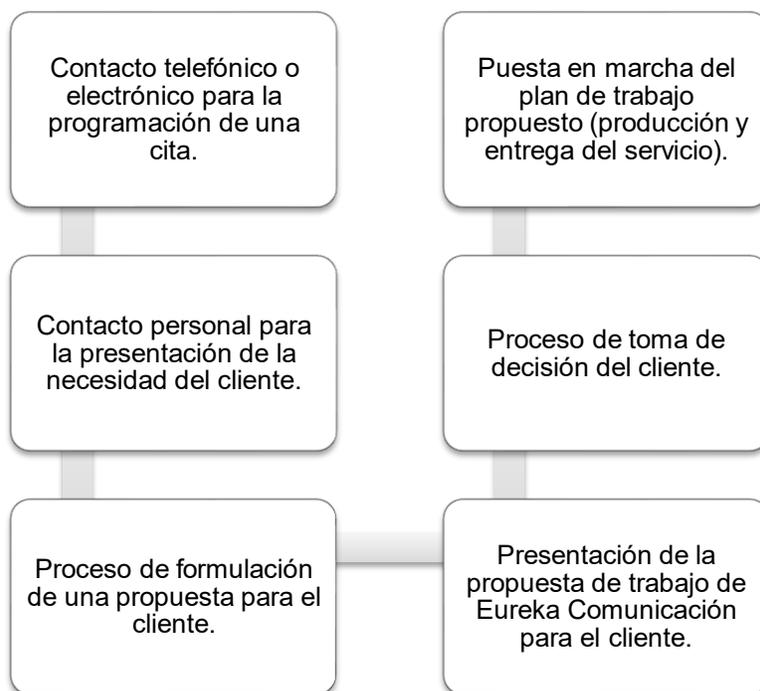
El equipo de fútbol de la Carpio en el 2009. La empresa compró los uniformes para materializar los sueños de muchachos ejemplares de escasos recursos, que dedican su tiempo a practicar actividades sanas.

La pianista nacional Daniela Navarro y su disco "Primicias" también en el 2009. Eureka Comunicación fue promotora y organizadora del lanzamiento del disco de la talentosa costarricense, donde el día del evento el ex presidente Óscar Arias inició las palabras de bienvenida a Daniela exhortando a los presentes a contribuir con el sueño personal de la artista y a convertir a Daniela en más que una gran artista nacional, una artista universal.

3. La utilización de materiales colaterales que abarcan los muchos artículos accesorios que produce la compañía para complementar su publicidad y actividades de relaciones públicas propias. Éstos incluyen cuadernillos, catálogos, folletos, productos profesionales y elementos informativos electrónicos en internet.

2.1.8.7 Los procesos de servicio

En cuanto a la estructura de procesos de los servicios de Eureka Comunicación, ocurre típicamente de la siguiente manera:



Este diagrama presenta el proceso de servicio en una secuencia de seis pasos de los que podemos extraer los pasos 1, 3 y 6 como los puntos en el proceso del servicio en que existen mayores riesgos de incurrir en puntos fallidos (puntos en los que desde la perspectiva del cliente el proceso natural se rompe ya sea por la inaccesibilidad a los servicios de la empresa, esperas de larga duración o resultados por debajo de las expectativas). En el capítulo tercero se investigará y analizará el proceso de servicio para identificar los puntos de ruptura reales, si los hay.

La metodología de los procesos juega un papel importante en términos de eficiencia y calidad de resultados en las empresas de esta actividad, de ahí que cada una le brinda mucha dedicación al desarrollo de sus metodologías conforme adquieren experiencia.

En Eureka Comunicación, se han desarrollado metodologías confidenciales y probadas para cada servicio que ésta ofrece. Es la metodología deliberada, la que es capaz de crear y entregar los servicios de forma diferenciada. En estos términos, el componente principal de la estrategia de procesos de servicio de Eureka Comunicación es el desarrollo constante de metodologías propias, efectivas y de alto valor, las cuales incluso se van puliendo conforme la empresa descubre nuevas maneras de agregar eficiencia y valor a sus servicios.

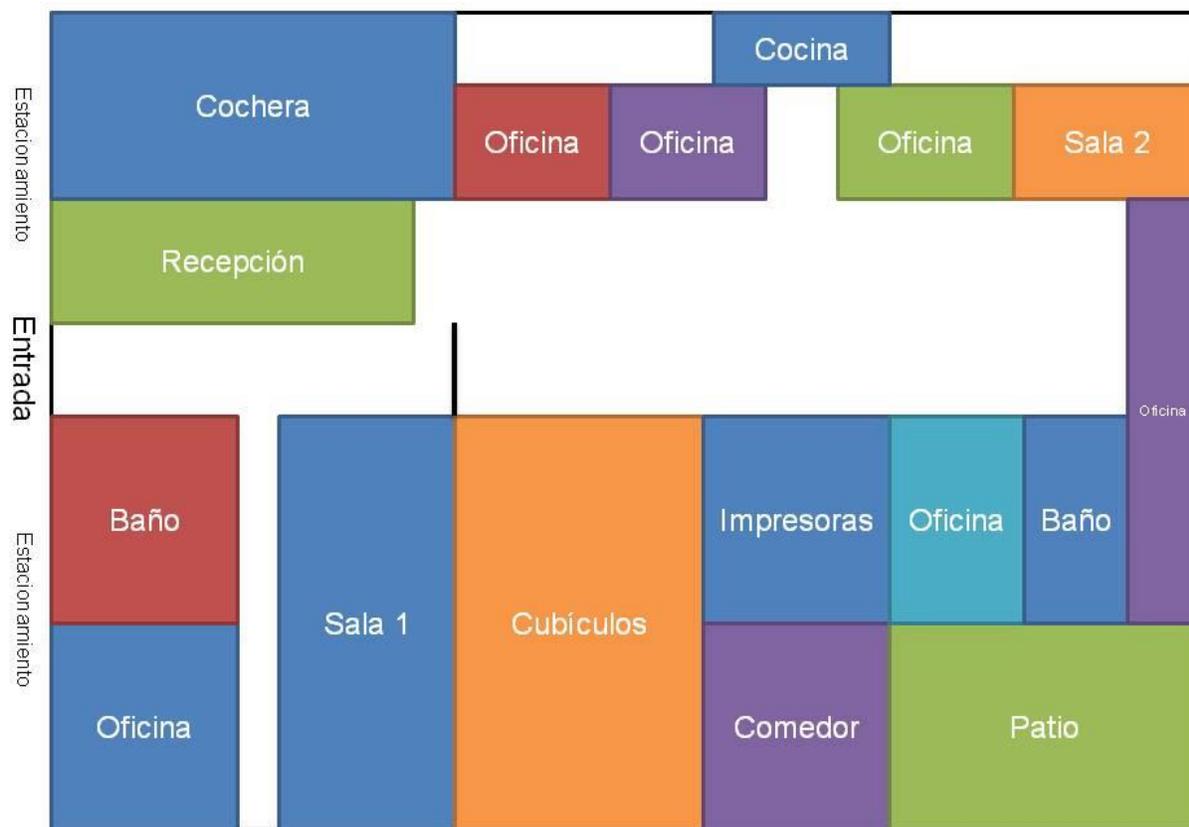
Por otra parte, aunque las metodologías definen estructuras de procesos rígidas, el interés de la empresa es la creación de servicios a la medida, donde cada caso tenga resultados satisfactorios y únicos; examinando minuciosamente los criterios y pormenores de las necesidades de los clientes.

2.1.8.8 El diseño del entorno del servicio

Los entornos de servicio, también llamados panoramas de servicio, se relacionan con el estilo, la apariencia del ambiente físico y otros elementos que experimentan los clientes en los sitios donde se entregan los servicios, cita Lovelock y Wirtz (2009).

Las oficinas de Eureka Comunicación comprenden un único edificio cuya ubicación fue provista en la sección 2.1.3, originalmente estructurado para servir como lugar de habitación, pero la empresa lo acondicionó de forma tal que fuera adecuado para sus actividades.

El siguiente diagrama muestra la distribución de los espacios del edificio de Eureka Comunicación:



El edificio es de una sola planta, su aspecto exterior conserva la apariencia de una residencia a la que la empresa le agregó un rótulo con su nombre. Por otra parte, en su parte frontal también cuenta con un estacionamiento con capacidad para siete vehículos.

En el salón de recepción se exhibe un cartel alusivo a la empresa y que expone informaciones relevantes de sus diferentes logros y actividades.

La empresa carece de ornamentación relativa a la marca en el resto de sus espacios, con excepción de los colores de las paredes que son alusivos a los colores de la compañía: blanco, rojo, gris y negro; y un mural de comunicaciones internas.

La distribución de los espacios está bien realizada y proporcionada. Cuenta con dos salones de conferencias para llevar a cabo reuniones con los clientes o con el personal.

Explícitamente no existe una estrategia declarada para la administración del entorno que no sea el tradicional mantenimiento de la limpieza, la comodidad y la buena apariencia, tanto para el desempeño del personal como para la impresión de los visitantes.

2.1.8.9 El personal

El equipo está compuesto por 20 personas de las cuales 8 están involucradas con las tareas de asesoría en comunicación y relaciones públicas, el resto es el personal que pertenece al área de administración del negocio.

De acuerdo con el organigrama que se presentó en la sección 2.1.2, las 8 personas que tienen labores relacionadas con la producción y entrega de servicios, y por ende, contacto directo con los clientes, están bajo el mando de la administración de cuentas y el área de comunicación política.

La estrategia de personal de la empresa se enfoca en conformar y mantener el mejor equipo de trabajo posible, donde las características comunes requeridas en el perfil de los colaboradores son capacitación y conocimiento del área de negocios, amabilidad, profesionalismo, compromiso, responsabilidad y ser un buen representante de los valores establecidos por la compañía, además de las habilidades particulares necesarias para el buen desempeño de cada actividad productiva en la empresa.

2.1.8.10 La calidad y productividad del servicio

La calidad y la productividad deben tratarse como las dos caras de una misma moneda, plantean Lovelock y Wirtz (2009). Desde esta perspectiva, la productividad está supeditada a la calidad y viceversa.

En Eureka Comunicación, de acuerdo con la Directora Ejecutiva, la estrategia de productividad-calidad plantea la combinación del control de costos en cada paso del proceso de servicio, con la maximización de la capacidad productiva del personal y con la implementación de herramientas para facilitar los procesos, que consisten en plantillas de trabajo definidas para enfocarse en las tareas menos mecánicas, logrando así mayor productividad.

Esto impacta favorablemente en el segundo punto de interés de la empresa, que es la producción de servicios deliberados y con los resultados precisos para satisfacer las necesidades del cliente, para lograr calidad.

El componente estratégico en cada servicio es fundamental para impulsar la calidad. Por medio de la entrega de servicios de calidad superior, se crea un factor de diferenciación que es alcanzable solo por este medio o por la publicidad.

Actualmente no existen medidas para evaluar la calidad de los servicios.

2.2 El ambiente del mercado de la comunicación y las relaciones públicas

2.2.1 Definición y ubicación del mercado meta

Como se había expuesto en el capítulo primero, existen investigaciones que argumentan que en Costa Rica las empresas de comunicación y relaciones públicas no tienen un mercado específico más allá de lo geográfico. Atienden a clientes de todo tipo a los que brindan servicios generales de comunicación según sus necesidades, aunque hay algunas empresas que han encontrado un nicho en sectores empresariales específicos; lo anterior sin implicar que no atiendan otros tipos de clientes.

En consecuencia, el mercado total de la comunicación y las relaciones públicas puede circunscribirse en el conjunto de todas aquellas entidades dentro del territorio nacional, que tienen necesidades de comunicación con sus diferentes audiencias de interés. Este marco casi lleva a aseverar que el mercado se compone de todas las diferentes formas de organización (empresarial, institucional y no gubernamental), que requieren ejercer comunicación con sus públicos meta. En el presente, prácticamente ninguna organización activa queda exenta de comunicarse.

Ante las particularidades del mercado descritas al principio de esta sección, el mercado de la comunicación y las relaciones públicas es bastante diverso y resulta difícil precisar su tamaño o el número de organizaciones existentes que lo conforman.

Ahora bien, para avanzar hacia la definición y ubicación del mercado meta, se tiene que el interés de Eureka Comunicación está puesto en concentrarse en las organizaciones con necesidades de comunicación dentro de la Gran Área Metropolitana (GAM) costarricense, según lo manifiesta su Directora Ejecutiva.

Este recién definido mercado meta está compuesto al igual que el mercado total, de organizaciones con tan diversas actividades económicas como mercados haya para sostenerlas, y Eureka Comunicación no tiene distinciones ni preferencias sobre ningún tipo de cliente específico. Al parecer la referencia con que inició esta sección, es válida para Eureka Comunicación, ya que sus representantes afirman que el mercado no es tan grande como para, en el presente, especializarse en clientes con actividades económicas muy particulares.

Por otro lado, esta amplitud del mercado dificulta presentar datos acerca del crecimiento de dicho mercado en esta investigación, al no existir informes que comprensivamente revelen datos acerca del crecimiento organizacional en el país ni dentro de la GAM.

No obstante, sí vale la pena rescatar que la globalización, el crecimiento económico, el ambiente democrático, el desarrollo de los medios de comunicación y el consumismo, están aportando oportunidades grandes para las empresas de comunicación y relaciones públicas en Costa Rica y el mundo en la actualidad.

2.2.2 Definición del perfil de los clientes

Los directores de Eureka Comunicación revelaron que el tipo de cliente al que se dirige la compañía tiene orígenes diversos, pero prioritariamente debería poder tener 4 características distintivas principales:

- Entidades tanto del sector empresarial como del institucional, de tamaño mediano a grande según lo establecido en el Decreto N°35585-MEIC publicado en La Gaceta N°223 del martes 17 de noviembre del 2009, donde se define en su artículo 3° la diferenciación entre empresa micro, pequeña, mediana y grande.
- Con algún centro de operaciones localizado dentro de la GAM.
- Cuyos directores tienen la madurez empresarial para vislumbrar las dimensiones de la propuesta de valor de Eureka Comunicación.
- Con la capacidad y disposición de sostener inversiones superiores a los 5000 USD mensuales.

2.3 El ambiente externo de Eureka Comunicación

2.3.1 La competencia

La competencia de Eureka comunicación está compuesta por las 15 empresas que conforman la industria de relaciones públicas descrita en el capítulo primero de este documento, los criterios para considerarlas competencia son las características de tamaño, la composición de la oferta de servicios y la presencia en internet.

La oferta de servicios generales de relaciones públicas es la base de cualquier empresa de este tipo, y uno de los principios fundamentales para considerarlas como competencia. El hecho de que las ofertas de servicios sean tan parecidas requiere de mayores esfuerzos para mantener la competitividad. La homogeneidad también hace que la totalidad de la industria de comunicación y relaciones públicas identificada sea obligatoriamente competencia.

Por otro lado, se reitera que Eureka Comunicación cuenta con una sección en la oferta de servicios que es de especialidad, dirigida a una porción del mercado que necesita servicios más particulares en materia de comunicación y relaciones públicas, porque vislumbra los beneficios de ir más allá de la adquisición de los servicios generales de relaciones públicas. En este aspecto, Eureka Comunicación carece de competencia directa en el presente.

Porque los intereses de la empresa están concentrados en desarrollar proyectos de gran envergadura para sus clientes, se apunta a un segmento del mercado quizá un tanto más selecto y esto permite que la competencia en este nivel sea menos intensa que cuando el plan consiste en competir en el mercado de servicios generales de comunicación y relaciones públicas solamente. Parte del propósito de este trabajo consistirá en comprobar estos pensamientos.

Ahora, si bien Eureka Comunicación ha desarrollado elementos para protegerse de la competencia directa, no significa que esté exenta de ella. Al realizar una comparación de las ofertas de servicios y consultar a los directivos de Eureka Comunicación, se encontró que el competidor más cercano basado en estas características podría ser The Map Communications.

Esta compañía cuenta con un equipo muy hábil y experimentado, con un enfoque de negocios que podría asemejarse al de Eureka Comunicación, tanto por su componente estratégico en la comunicación, como por inclinarse a utilizar apelativos no tradicionales para sus servicios y en concepciones de servicios entrelazadas o de manera holista; donde se perciben indicios de una tendencia hacia la *gestión de imagen* organizacional por medio de la marca, que puede al menos preliminarmente, confundirse con la propuesta de Eureka Comunicación.

Fuera de esta compañía el resto de las empresas representan competencia directa en términos de los servicios generales de comunicación y relaciones públicas, donde las herramientas para contrarrestarlas son el valor proyectado por la marca y las metodologías diferenciadoras para producir estos servicios.

2.3.2 La economía

El tema más relevante del estado actual de la economía costarricense es la reactivación económica que se vive con la salida de la crisis económica mundial.

Según el artículo titulado *Perspectivas económicas 2010*, por Rudolf Lucke y Gabriela Masís para Actualidad Económica (<http://www.actualidad-e.com>), la apariencia económica del país de acuerdo con los representantes de los distintos sectores empresariales es de recuperación para el 2010 aunque cauta, porque el elemento incertidumbre aún estará presente un tiempo más.

No obstante, para los empresarios ese crecimiento dependerá de cambios en lo interno. Algunos requieren de accesibilidad al crédito, otros lo que necesitan son cambios en las políticas monetarias, y otros más creen urgente un real ordenamiento fiscal.

El 2010 no será un año de una reactivación sostenible ni habrá fuertes inversiones, según se deduce de las manifestaciones de los representantes empresariales, al menos que se den correcciones en las políticas monetarias y financieras apuntadas.

La reactivación económica esperada para el año estará ligada a un aumento del nivel de empleo, acrecentando el ingreso disponible de los costarricenses y el nivel de consumo, situación que cooperaría con el desarrollo de la actividad comercial.

Desde esa perspectiva, para el sector comercial la inflación rondará en un 7%, y la devaluación sería por el orden de un 6%. Son variables que, de acuerdo con sus analistas, resultan claves para el desarrollo de la actividad pues impactan el ingreso real de los consumidores.

Sin aventurarse a dar datos sobre el nivel de crecimiento que podría registrar toda la industria nacional para el 2010, Martha Castillo, vicepresidenta de la Cámara de Industrias, dice que el sector crecerá, pero que le tomará años llegar a los niveles del 2007.

Para el Fondo Monetario Internacional, FMI, no cabe duda que las perspectivas a largo plazo han mejorado en el país y prevé un aumento del 2.3% en el PIB real para 2010 ya que, sin duda, la actividad económica se recupera.

El nuevo gobierno propone aplicar las medidas necesarias para activar la economía, en especial en los sectores de agricultura, industria y turismo. En este sentido, es de esperar que continúe en la misma línea en términos de las negociaciones comerciales con otros países (China, Singapur y la Unión Europea), en donde se espera que la

entrada de productos costarricenses, incluyendo la oferta turística nacional, genere mayores flujos comerciales y de inversiones hacia el país.

Esta alentadora expectativa de reactivación económica a nivel nacional es una promesa de crecimiento y estabilidad para todo el sector empresarial, como una reacción en cadena que termina impactando favorablemente a Eureka Comunicación.

2.3.3 La situación política

La situación política de Costa Rica se desenvuelve en un ambiente estable y pacífico, también esa es su proyección para el transcurso del año 2010, con una apertura al diálogo propuesta por parte del nuevo gobierno.

El comienzo de la nueva administración incrementa el riesgo país temporalmente mientras se pone en marcha el nuevo plan de gobierno y se constatan los primeros efectos.

Por otro lado, el nuevo gobierno tiene proyectado continuar con la política de apertura de la Administración Arias. La Presidenta Chinchilla descarta medidas proteccionistas a las que ve contraproducentes en momentos en que Costa Rica “debe seguir garantizando el acceso a los mercados”. Esto crea expectativas de estabilidad y de generación de oportunidades de negocios para empresas de todos los sectores económicos, como el de la comunicación y relaciones públicas.

2.3.4 Las tendencias socioculturales

Indudablemente las redes sociales en internet han crecido y ganado un lugar relevante en materia social de una manera vertiginosa, incluso convirtiéndose en promisorios negocios para empresas. Esto crea nuevos bríos para aplicar la comunicación a través de estos medios y abre la puerta a nuevas maneras de gestionar los negocios.

Las redes sociales en internet dejaron de ser el futuro de los negocios y se convirtieron en una plaza de mercado para millones de consumidores en todo el mundo, según un artículo de Pablo Fonseca para La Nación, publicado el 23/03/2010 (Redes sociales ya cambiaron el mundo de los negocios). Esto denota oportunidades para utilizar las redes sociales no solamente en el exterior, sino, también, dentro de la empresa.

Para aprovechar los beneficios de las redes sociales, Eureka Comunicación necesita tanto tener presencia en ellas, como incorporar en su oferta de servicios la gestión de la comunicación y relaciones públicas de sus clientes por estos medios. María Azúa, vicepresidenta de IBM, lo dejó claro: *las empresas que no utilicen las redes sociales están perdiendo una oportunidad "bárbara" de negocios.*

Por ejemplo, en el ámbito de América Central, Costa Rica es el país de la región que más personas registra en Facebook, según el artículo "Ticos en Facebook ya superan el medio millón" por Pablo Fonseca para La Nación, publicado el 18/03/2010.

Por otra parte, existe un creciente nivel de acceso a internet. Según la última encuesta de Cid Gallup, realizada a finales del año pasado para Radiográfica Costarricense S.A., 46 por ciento de los hogares costarricenses tiene al menos una computadora y 45 por ciento de la población accede a la red, o sea, casi dos millones de personas. (Patricia Recio G. "Costarricenses se sumergen en el mundo de la web". Al Día. Domingo 16 de mayo de 2010).

Finalmente tenemos el fenómeno de la homogenización cultural. Los efectos de la globalización, el uso de internet y la concentración de los medios en unas pocas empresas grandes y globales, abren la vía a una difusión cultural de países desarrollados, especialmente el modelo estadounidense, que permite homogenizar culturalmente el mundo entero.

Ante esta homogeneidad en la perspectiva cultural de la gente, la transmisión de mensajes comprensibles y de efectos positivos se vuelve una tarea con mayor cobertura, lo que se traduce en el desarrollo de una ventaja para las empresas dedicadas a la comunicación y relaciones públicas que pueden aprovechar en pro del rendimiento de sus servicios.

2.3.5 Los avances tecnológicos

La tecnología es uno de los instrumentos que más han servido a los pueblos para condicionar su desarrollo. En este apartado, solo cabe subrayar que la continua explotación de la internet como recurso alternativo de comunicación, es el elemento tecnológico más relevante de la época que continúa favoreciendo la industria de la comunicación y relaciones públicas, en el tanto que éste genera oportunidades que facilitan cada vez más el proceso de comunicación entre las empresas y sus audiencias.

Como se expresó en la sección 2.3.4, el 45% de la población costarricense tiene acceso a internet, y esta cifra, con grandes expectativas de crecimiento; lo que catapulta la internet hacia la categoría de medio de comunicación tradicional en el futuro próximo, sino es que ya podría catalogarse como tal.

2.3.6 El medio ambiente

En la actualidad, la condición de la conciencia ambiental y el desarrollo amigable con el ambiente se han vuelto particularmente sensibles en la opinión pública, demandando mayor atención de las organizaciones sobre sus acciones, de modo que su quehacer no perjudique al ambiente.

Esta temática que hoy tiene gran importancia en el país, requiere que las empresas introduzcan planes de operación para contribuir a preservar el ambiente, desde el reciclaje, hasta la elección de proveedores igualmente comprometidos con la responsabilidad ambiental. Es un movimiento progresivo que incluso puede representar ahorros en los costos y tener impacto en la imagen corporativa. Todo cuenta y toda práctica es observada y juzgada por la sociedad consciente de custodiar su entorno.

Este auge en la conciencia ambiental genera responsabilidades para empresas como Eureka Comunicación respecto de sus actividades cotidianas y sus relaciones con los proveedores. Y la vez, genera oportunidades para crear negocios de comunicación y relaciones públicas con clientes establecidos y clientes potenciales en torno a esta temática.

Ahora que se ha concluido la descripción de los tres ambientes claves para Eureka Comunicación, se vuelve necesario proceder con el análisis de la situación general que se construyó a lo largo de este capítulo, en el siguiente. Por medio de una investigación de campo con los grupos de interés de la empresa se concretará este análisis, que desembocará en la creación de una propuesta del plan estratégico de mercadeo en el capítulo cuarto.

CAPÍTULO III: Análisis de la situación general de Eureka Comunicación y su estrategia de mercadeo

El presente capítulo tiene por objetivo realizar un análisis de la situación de Eureka Comunicación en el mercado de las relaciones públicas y la efectividad de su estrategia de mercadeo actual.

El proceso analítico consistirá en el contraste entre con la estrategia de mercadeo vigente y los hallazgos revelados por medio de una investigación con los clientes y el personal de la compañía acerca de ella, para determinar su efectividad y contribución con la consecución de objetivos de mercadeo de la empresa.

Posteriormente, se consolidarán estos descubrimientos junto con los antecedentes de la industria y los tres ambientes de la empresa descritos en capítulos anteriores, para conformar un análisis integral acerca de Eureka Comunicación y sus estrategias de mercadeo en una matriz SWOT, que posteriormente se utilizará como herramienta guía para elaborar la propuesta de una estrategia de mercadeo en el capítulo cuarto.

3.1 Justificación de la investigación

Para comprender exactamente las necesidades de los clientes de Eureka Comunicación, es necesario indagar al respecto directamente con ellos, y someter a evaluación aspectos de interés relacionados con los diez componentes de la estrategia de mercadeo de la empresa para revelar sus fortalezas y sus debilidades que, incorporadas con las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, pueden brindar un panorama completo y preciso que funja como referencia para rediseñar la estrategia de mercadeo con un enfoque de mayor efectividad, tanto para la

consecución de los objetivos de mercadeo, como para incrementar la satisfacción de las necesidades de la clientela.

El grupo objetivo para realizar esta investigación se define como los tomadores de decisión de todas las empresas clientes que han transado con Eureka Comunicación dentro de un período de seis meses, que comprende desde diciembre del 2009 hasta junio del 2010.

La razón por la que se seleccionó este grupo como objetivo, es porque contiene las personas que tuvieron mayor exposición a la experiencia de servicio y sus resultados, y por lo tanto, poseen la mayor cantidad de información para emitir con sensatez una evaluación objetiva acerca de la empresa y sus servicios de acuerdo con su experiencia.

Un segundo grupo objetivo lo constituye el personal de Eureka Comunicación, con el cual se analizarán cuestiones relacionadas con la misión, la visión, los valores, los procesos de servicio de la empresa y algunos aspectos del diseño del entorno. Este grupo se divide en dos subgrupos: el comité gerencial de la empresa y los asesores en comunicación.

El comité gerencial está en capacidad de emitir una evaluación acerca de la congruencia entre los enunciados de misión, visión, valores y objetivos, y la realidad del negocio en cuanto a ellos. Por otra parte, los asesores en comunicación están en capacidad de evaluar el estado de los procesos de servicio y aspectos relacionados con el diseño del entorno, e identificar las áreas en que podrían mejorarse para favorecer la productividad y la calidad generales de los servicios.

3.2 Metodología de la investigación

3.2.1 Objetivo general de la investigación

Evaluar la estrategia de mercadeo actual de Eureka Comunicación descrita en el capítulo segundo, desde la perspectiva de los clientes que han transado con la empresa en los últimos seis meses.

3.2.2 Objetivos específicos de la investigación

- Determinar la pertinencia de los enunciados de misión, visión y valores actuales, para la prosperidad del negocio y apoyar sus objetivos de mercadeo.
- Revelar las características de interés acerca del perfil de los clientes recientes de la empresa, como su ubicación y actividad económica.
- Establecer las fortalezas y las debilidades de la estrategia de mercadeo en sus diez componentes, para incorporarlas en una matriz SWOT que a su vez servirá de guía para la construcción de la propuesta de estrategia de mercadeo más conveniente para la empresa en el presente.

3.2.3 Tipo de investigación

La investigación es de carácter cualitativo y tiene el propósito de explorar la realidad de Eureka Comunicación y su estrategia de mercadeo desde la perspectiva de sus propios clientes y colaboradores.

3.2.4 Método de investigación

El método utilizado para realizar la investigación con el primer grupo (los clientes), es la encuesta; tiene el fin de conocer el estado de opinión de los clientes recientes de Eureka Comunicación respecto de la empresa misma y su experiencia de servicio.

El método utilizado para realizar la investigación con el segundo grupo de interés (el personal de la empresa), es el grupo de enfoque; para obtener la información requerida por medio del diálogo abierto y la interacción grupal cuando amerite.

3.2.5 Instrumento de recolección de datos

Para ambos grupos de interés el instrumento de recolección de la información para la investigación es el cuestionario. Este instrumento permite recabar información real acerca de hechos, opiniones y actitudes de manera ágil, por lo que es de gran utilidad para indagar sobre los aspectos esenciales del plan de mercadeo.

Para el grupo objetivo conformado por los clientes recientes de la empresa, el cuestionario tendrá una amplitud de 24 preguntas que combinan tanto la respuesta abierta como la respuesta cerrada.

Para el grupo objetivo conformado por el personal de la empresa, el cuestionario tendrá una extensión de 10 preguntas de carácter abierto, para poder profundizar en las temáticas de interés por medio de la participación tanto individual como grupal que típicamente ocurre en la realización de grupos de enfoque.

3.2.6 Población de estudio y muestra

Para el tratamiento de los clientes, la investigación requiere la selección de una muestra de los clientes que han trabajado con Eureka Comunicación en cualquier servicio dentro de un período de seis meses anteriores a la fecha de la realización de la investigación. Las razones para delimitar la muestra en términos de tiempo se debe a que son estos clientes los que tienen la noción más reciente y pertinente acerca de toda la experiencia de servicio que vivieron con la empresa.

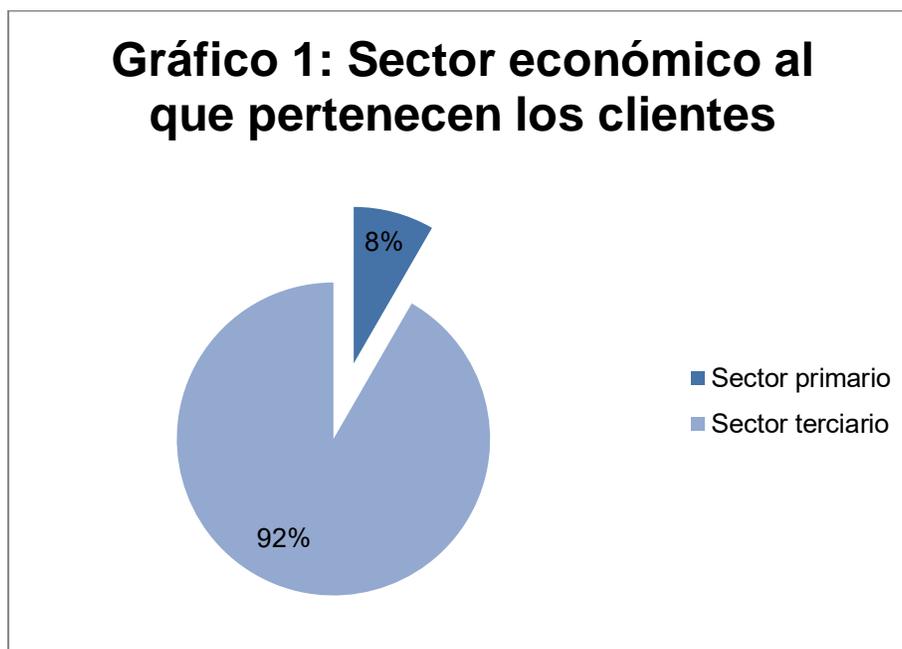
En cuanto al tratamiento del personal de la empresa, en este caso no se utilizará una muestra sino que se trabajará con la totalidad de la población, al ser esta conocida, pequeña y controlable.

3.2.7 Período y lugar de la investigación

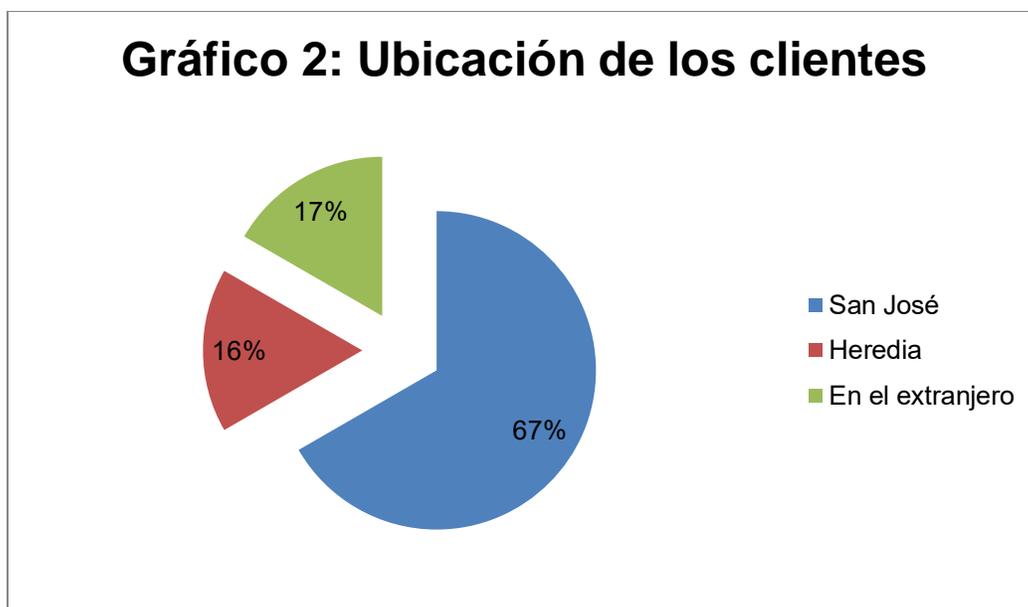
Las encuestas y entrevistas se realizarán en un período de 30 días, que comprende del 1º de junio al 30 de junio del año 2010, en un marco geográfico que abarca la Gran Área Metropolitana, zona que contiene el mercado meta al que se dirige Eureka Comunicación, según lo señalado en el capítulo segundo.

3.3 Presentación y análisis de los resultados

3.3.1 Las características de los clientes



El gráfico anterior demuestra que la gran mayoría de los clientes realizan actividades que pertenecen al sector terciario, que es el sector que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. El 92% de los clientes de Eureka en los últimos 6 meses se dedica a actividades de este tipo, por lo que es evidencia de que su orientación estratégica debe estar concentrada en este sector y en constante adaptación de sus servicios para atender mejor las necesidades de este grupo de clientes principales.

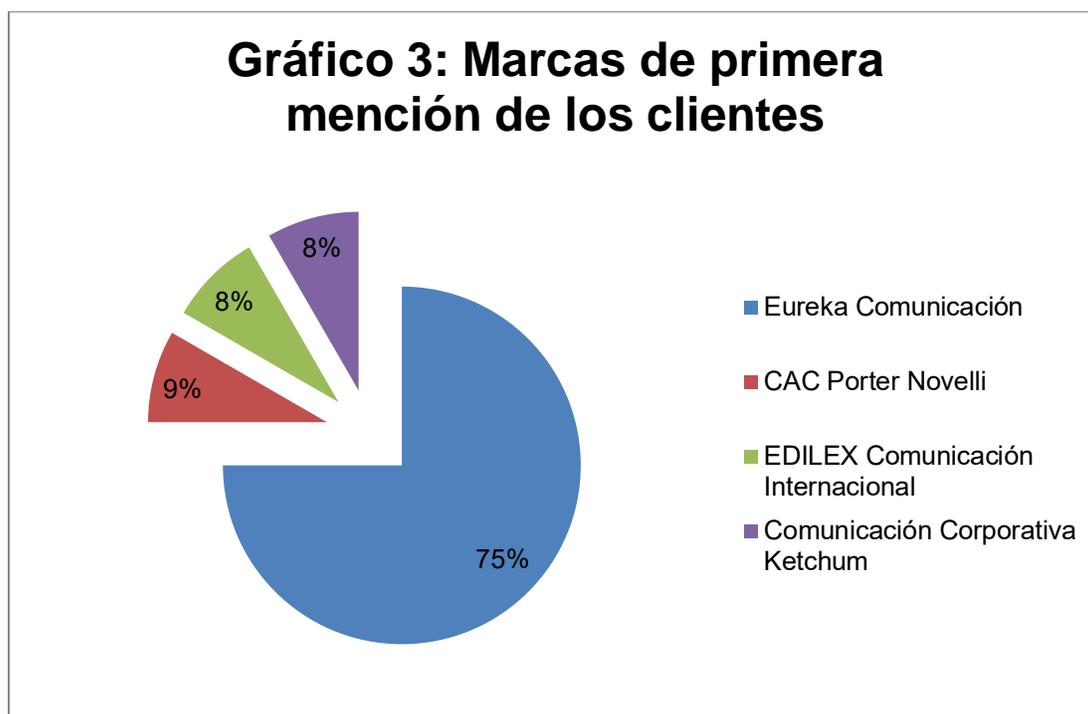


De acuerdo con el gráfico anterior, el 83% de los clientes de Eureka Comunicación en los últimos 6 meses tiene instalaciones físicas ya sea en la provincia de San José o de Heredia, ambas dentro de la Gran Área Metropolitana. El restante 17% representa a aquellos clientes con sede en el extranjero, pero que por realizar algún tipo de actividad en Costa Rica, trabajaron con la empresa de forma remota o por medio de representantes en el país.

En general, puede concluirse con esta información que la ubicación y definición del mercado meta que indicó Eureka Comunicación en el capítulo segundo es consecuente con los resultados de la encuesta. La compañía conoce su clientela, sabe dónde se ubica y ha definido un perfil de ella que debería mantener bien focalizados sus esfuerzos de mercadeo y ventas, así como sus esfuerzos estratégicos, los cuales se evaluarán en las secciones subsiguientes en este capítulo.

3.3.2 Las estrategias de mercadeo

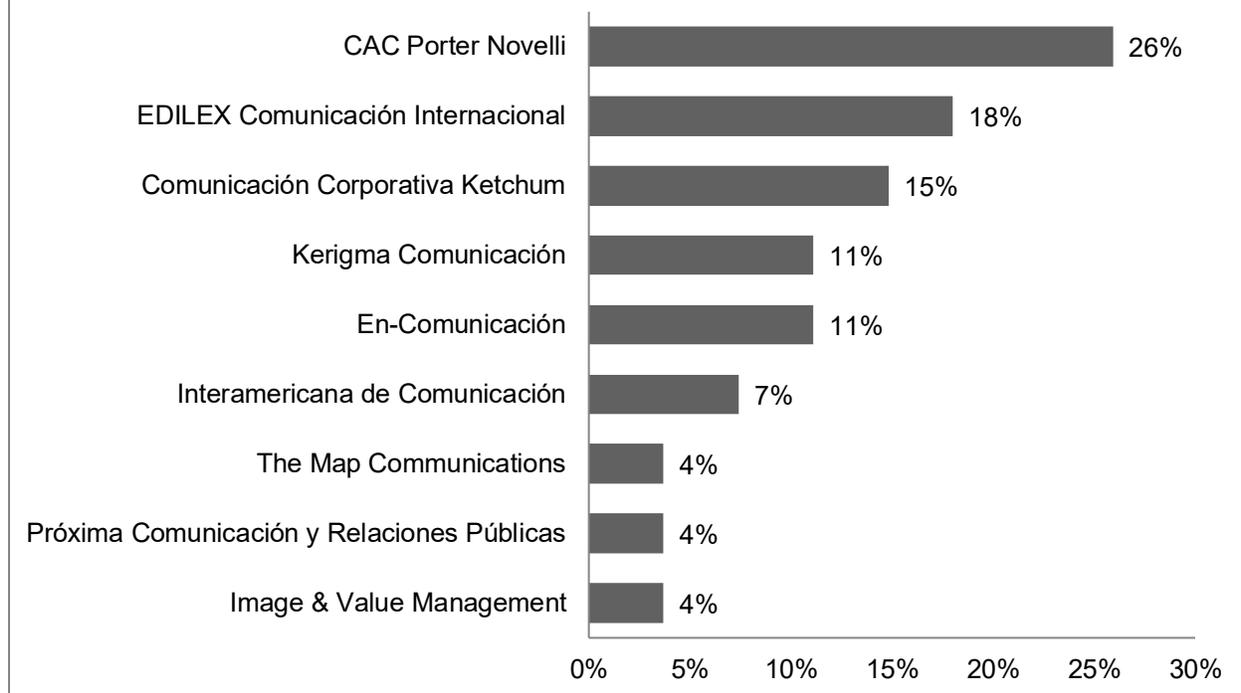
3.3.2.1 La estrategia de diferenciación y posicionamiento



La encuesta reveló que dentro de las marcas de primera mención de los clientes entrevistados, Eureka Comunicación recibe el primer lugar con el 75% de los pareceres. Seguidamente y en proporciones muy similares se mencionaron las empresas CAC Porter Novelli, EDILEX Comunicación Internacional y Comunicación Corporativa Ketchum. Ninguna otra de las 15 empresas identificadas en el capítulo primero como marcas que conforman la industria fue mencionada.

Por lo tanto, este gráfico indica que Eureka Comunicación ha logrado crear una fuerte presencia de marca en la mente de los clientes con que ha trabajado en el último semestre, que la premian con el mayor resultado de la encuesta en esta temática.

Gráfico 4: Reconocimiento de marcas de los clientes



Por otra parte, cuando se les presentó a los encuestados la lista completa de las 15 empresas que conforman la industria de acuerdo con los señalamientos del capítulo primero, solamente reconocieron 9 de ellas.

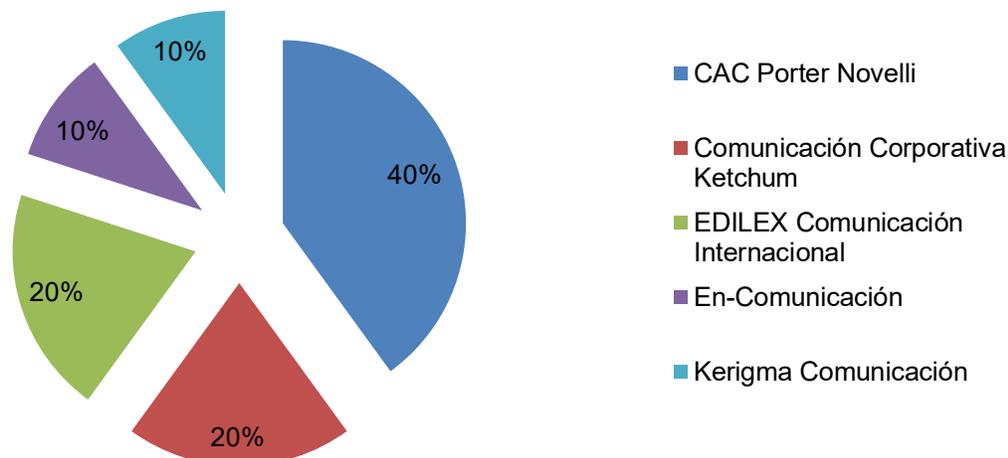
Las empresas con mayor porcentaje de reconocimiento fueron CAC Porter Novelli, EDILEX Comunicación Internacional y Comunicación Corporativa Ketchum en orden descendente de puntuación. Este resultado es similar al del gráfico anterior, con la diferencia de que aparecen nuevos competidores en el conocimiento de los encuestados, pero únicamente cuando les son sugeridos de forma manifiesta.



Ahora bien, en el gráfico anterior se revela que, de las 9 compañías que reconocen los entrevistados, solamente 7 compañías son las que figuran entre las que los clientes han elegido para trabajar en algún momento. Las principales en orden de mayor a menor mención son EDILEX Comunicación Internacional con 30% y CAC Porter Novelli con 20%; las 5 empresas restantes recibieron igual porcentaje.

Este gráfico continúa demostrando una tendencia en la que sobresalen las mismas compañías que en gráficos anteriores; sin embargo, este gráfico ha resumido las compañías que potencialmente representan competencia directa.

Gráfico 6: Compañías sustitutas de Eureka Comunicación según los clientes



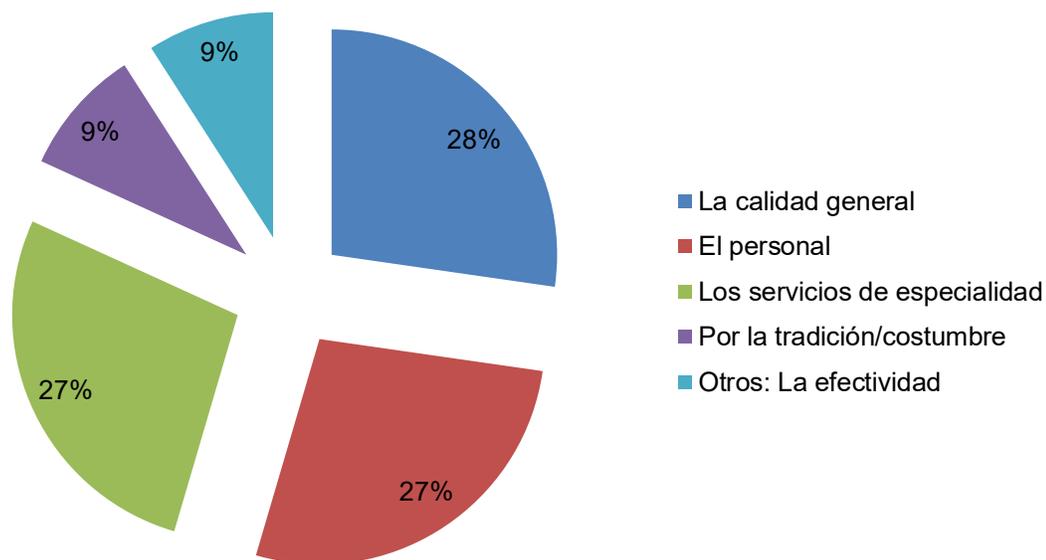
El gráfico anterior examina cuáles son las compañías que figuran como posibles sustitutas inmediatas de Eureka Comunicación en caso de ausencia. Los resultados señalan un ligero cambio en el orden de la preferencia; sin embargo, siempre sobresalen las 3 compañías principales de los gráficos anteriores.

En orden de mención son las empresas son CAC Porter Novelli con 40% de la preferencia y con un porcentaje equivalente y correspondiente al 20%: EDILEX Comunicación Internacional y Comunicación Corporativa Ketchum.

Este gráfico resalta evidencia contundente acerca de quiénes son los competidores más directos según la percepción de los clientes. Este hallazgo rebate la opinión de los directivos de Eureka Comunicación, quienes habían identificado un único competidor directo en el capítulo segundo y que no obtuvo ningún porcentaje de participación en esta sección de la encuesta.

En adelante, la estrategia de mercadeo se orientará a considerar los competidores directos recién identificados por medio de la opinión de los encuestados.

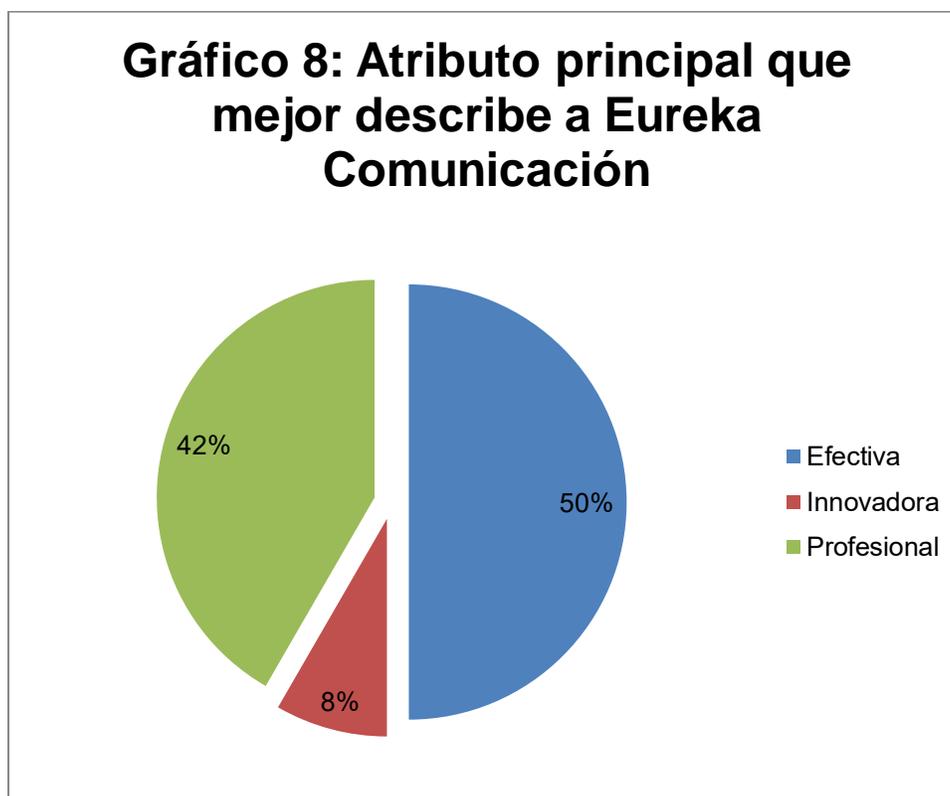
Gráfico 7: Atributo principal para elegir trabajar con Eureka Comunicación según los clientes



En relación con el atributo principal por el que los clientes prefieren trabajar con Eureka Comunicación, no tuvo un consenso fidedigno en la encuesta. Sobresalieron en porcentajes muy similares la calidad general del servicio, el personal y los servicios de especialidad que ofrece la empresa.

Resulta difícil precisar exactamente cuál es la característica distintiva de Eureka Comunicación que funciona como magneto para desencadenar la preferencia de la clientela por medio de este hallazgo.

En contraste con el gráfico anterior, cuando se preguntó a los encuestados acerca del atributo que mejor describe a Eureka Comunicación, se encontró el siguiente resultado:

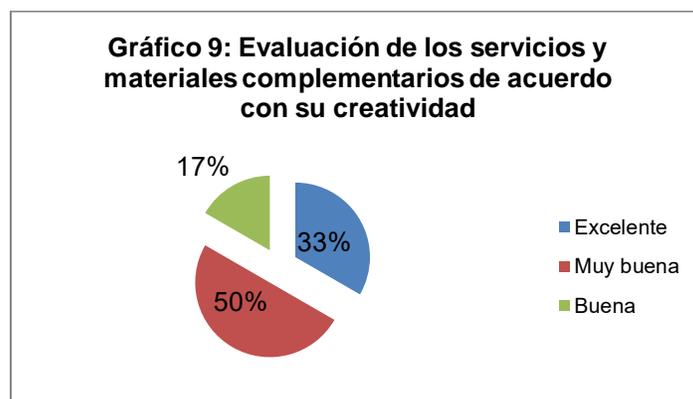


En este aspecto, puede decirse que el posicionamiento que tiene la compañía en el mercado es de efectividad, seguido por el profesionalismo y en menor grado por la innovación. Dado que es una verdad indiscutible que el interés de los clientes en servicios de comunicación radica en la efectividad para el logro de objetivos, la información de este gráfico constituye una importante manifestación de que el posicionamiento de la empresa es oportuno para las necesidades de su mercado.

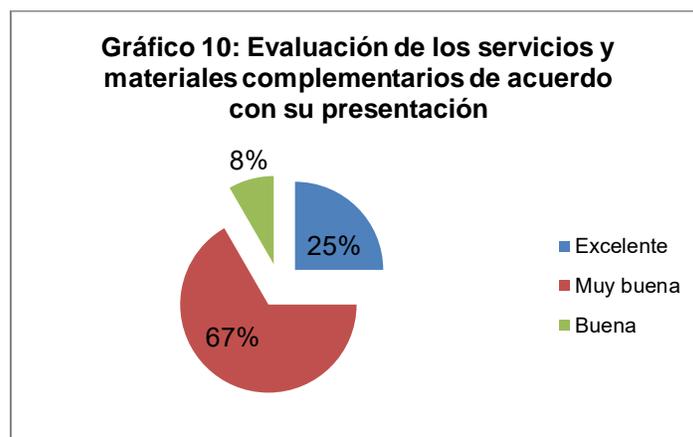
En la construcción de la propuesta de estrategia será necesario concentrarse en la efectividad como atributo para trabajar en un posicionamiento concreto, diferenciado y de gran relevancia para la atención de las necesidades de estos y todos los clientes.

3.3.2.2 La estrategia de producto

La estrategia de producto fue valorada por los clientes respecto de los servicios y materiales complementarios ofrecidos por Eureka Comunicación, de acuerdo con 3 atributos principales: creatividad, presentación y pertinencia. A continuación se presentan los resultados.



Del gráfico anterior se extrae que el nivel creativo de los servicios y sus materiales complementarios, es percibido por la mayoría de los clientes como muy bueno. Se rescata también el hecho de que no hubo respuestas inferiores al nivel bueno, lo cual provee un indicio de satisfacción importante en referencia a esta característica.



En relación con la característica de presentación, las respuestas promedio se concentraron nuevamente en el nivel muy bueno. Se incrementa el porcentaje de quienes opinaron que es excelente, llegando hasta una proporción del 25%. Y dejando un remanente de encuestados menor de 8%, que calificó este atributo como bueno. Al igual que en el gráfico trasanterior, no se encontraron respuestas en niveles inferiores al nivel bueno.



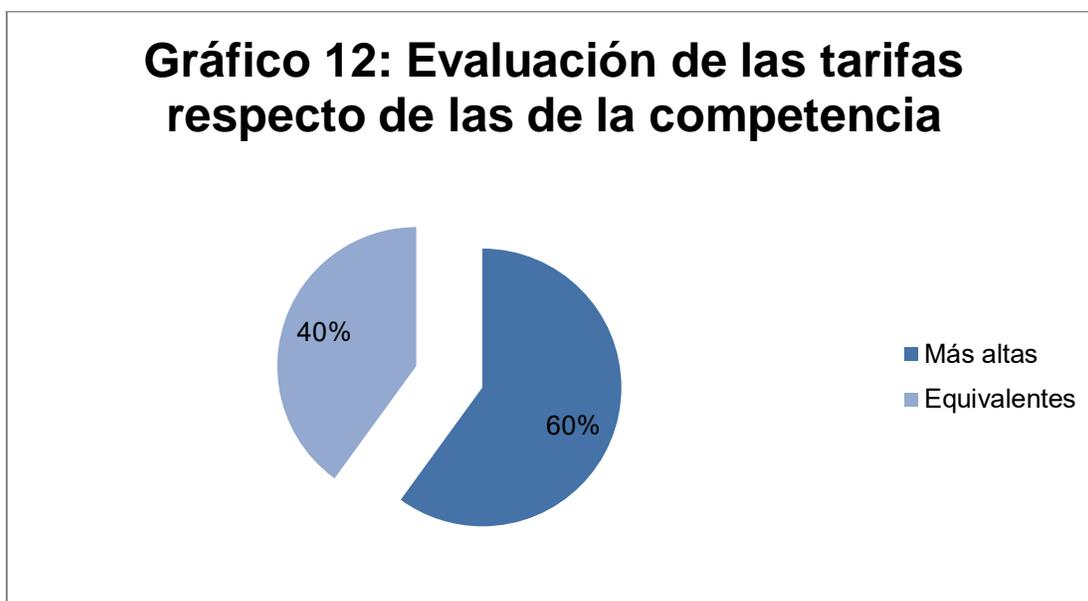
Finalmente, para el atributo de pertinencia, se obtuvo una evaluación del 50% de los encuestados en el nivel máximo, excelente, seguido de muy bueno y bueno. Este hallazgo demuestra que los servicios y los materiales complementarios de Eureka Comunicación, responden adecuadamente a la atención de las necesidades de sus clientes. Asimismo, se refuerza el hallazgo en el que se encontró que los clientes opinan, en promedio, que Eureka Comunicación es una compañía efectiva.

De manera general, en los tres últimos gráficos se distingue que la percepción de la mayoría de los encuestados respecto de los servicios y sus productos complementarios, según cada criterio, se concentró dentro de las categorías “muy buena” y “excelente”. Y no se obtuvieron resultados de opiniones por debajo del nivel “bueno”, es decir: regular, malo, muy malo o pésimo.

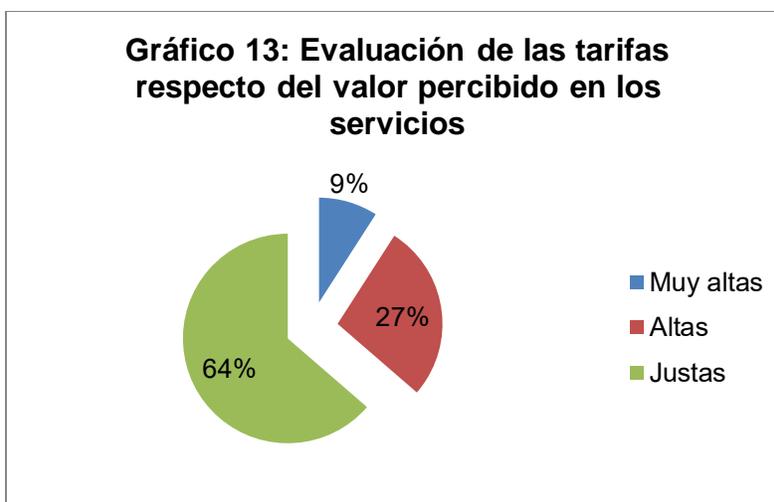
Por lo tanto, es concluyente que no existen problemas relacionados con el servicio, ni con sus productos complementarios. Por el contrario, gozan de aceptación y de buena percepción por parte de quienes los solicitan.

3.3.2.3 Las políticas de precios

En cuanto a la política de precios, se evaluó el nivel de precios en relación con dos criterios fundamentales: la competencia y el valor percibido. A continuación, los gráficos que representan los respectivos resultados obtenidos:



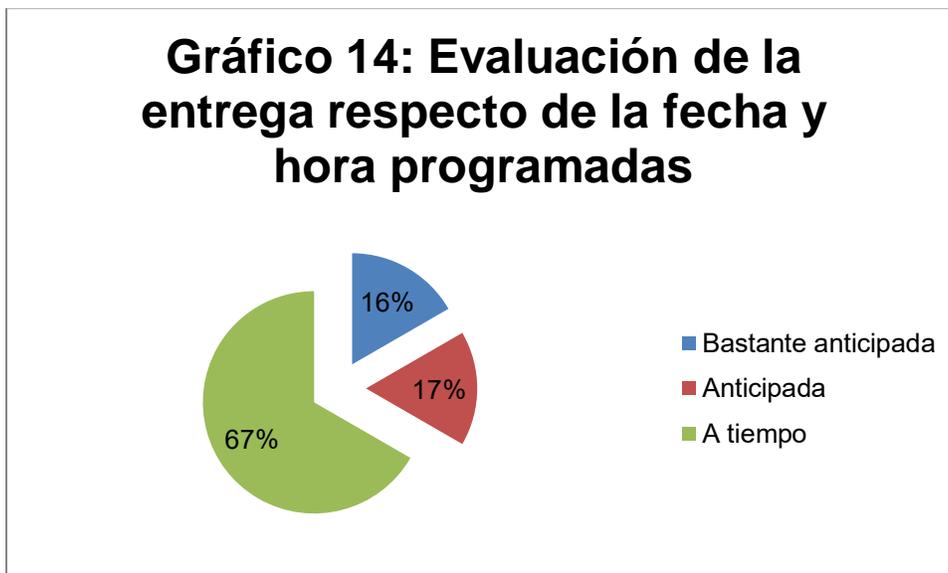
En el gráfico anterior se aprecia que en relación con la competencia, la política de precios de Eureka Comunicación es más alta según la opinión del 60% de los encuestados. El resto opina que es equivalente. Este resultado es consecuente con la intención de los directivos de la empresa, quienes utilizan la técnica de precios de descreme para dirigirse a un segmento de clientes que no escatiman en el factor precio, sino que están interesados en la adquisición de servicios de alto valor, el cual se traduce en efectividad para apoyar la consecución de sus objetivos de negocios.



Por otra parte, en el gráfico 13 es evidente que la mayor parte de los clientes consideran justas las tarifas de la empresa en relación con el valor que ellos perciben de los servicios que ofrece Eureka Comunicación. Podría revisarse con mayor profundidad en el futuro los motivos precisos por los que un 36% de los encuestados opinaron que las tarifas son “altas” o “muy altas” en relación con el valor percibido. Sin embargo, para los efectos de esta investigación se considera claro que existe una apreciación general de que el precio es justo a cambio del valor entregado.

En general, según los resultados de estos dos cuadros, la política de precios más altos que la competencia no resulta perjudicial, porque la mayoría de los clientes perciben y comprenden que la justificación de las tarifas más altas en promedio, está ligada a la entrega de servicios de valor superior en comparación con los que entregan los competidores.

3.3.2.4 La estrategia de distribución



En cuanto a la distribución, la evaluación se resumió en el gráfico anterior. No existen muchas variables por considerar respecto de este apartado con excepción de los tiempos de entrega, ya que la naturaleza de la oferta es atípica, como bien se explicó en la sección 2.1.8.5 en el capítulo segundo.

Eureka Comunicación parece estar cumpliendo de manera satisfactoria con los tiempos de entrega programados. No existieron encuestados que hayan opinado que las entregas estuvieran retrasadas conforme a las fechas programadas, y un 33% respondió que incluso la entrega sucedió anticipadamente, lo cual es un resultado favorable desde cualquier apreciación.

3.3.2.5 La estrategia de comunicación

En relación con la estrategia de comunicación, se presenta el siguiente gráfico:



Del gráfico anterior se interpreta que la mayor porción de la información acerca de la empresa se transmite entre los clientes por medio de la publicidad de boca en boca, y otra porción por medio de los esfuerzos de presentaciones de la empresa directamente con los clientes. No se hallaron datos que demuestren que los medios electrónicos y materiales colaterales en los que la empresa ha invertido tuvieron algún grado de participación en la labor informativa de los encuestados.

A pesar de que los recursos de comunicación mostrados en el gráfico son de bajo costo, también tienen limitantes como que la cantidad de información que puede ser transmitida es restringida y su veracidad no puede ser supervisada por la empresa. Esto causa que se desaprovechen y desperdicien otros recursos disponibles para la comunicación de mayor potencial e interés en los que la empresa también ha realizado inversiones.

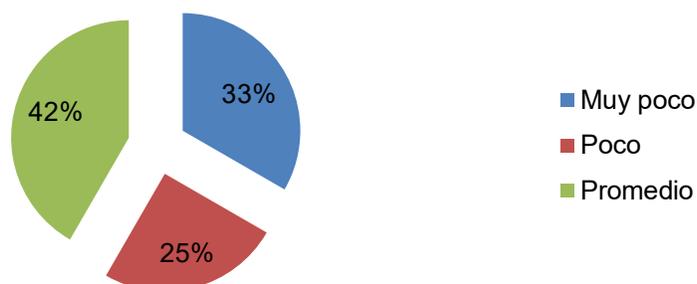
3.3.2.6 Los procesos de servicio



Los procesos de servicio fueron sometidos a evaluación por parte de los clientes desde la perspectiva metodológica. Se encontró que el 80% de los encuestados opina que la metodología empleada para producir los servicios en Eureka Comunicación supera la de competidores con los que han trabajado. Este hallazgo respalda el posicionamiento de compañía efectiva en la satisfacción de las necesidades de los clientes, anteriormente explicado.

Adicionalmente, cuando se preguntó a los encuestados que calificaran de 0 a 10 la metodología empleada para trabajar, los resultados promediaron una calificación de 8.7, donde la calificación más baja asignada fue un 7 y la más alta un 10. Por lo tanto, es concluyente que los procesos de servicio, es decir, la manera en que se hacen las cosas en la empresa, goza de buena percepción y genera resultados benéficos para el servicio en general.

Gráfico 17: Percepción del tiempo transcurrido entre la solicitud y la entrega de servicio



En relación con la percepción del tiempo que tarda la empresa en entregar los servicios solicitados desde la fecha de ingreso de los pedidos correspondientes, el 42% opina que es un tiempo promedio, es decir, un tiempo moderado y aceptable.

El 58% calificó favorablemente estos tiempos en las categorías “poco” y “muy poco”. En general, puede decirse que la empresa no presenta problemas para producir y entregar servicios en tiempos aceptables para sus clientes.

La estrategia de los procesos de servicio también fue sometida a evaluación por medio de la realización de grupos de enfoque de 3 personas cada uno, y así obtener la participación de todos los asesores en comunicación de la empresa. Por este método se identificaron 3 fallas en términos del proceso que pueden repercutir ahora o en lo futuro en la eficiencia.

En primer lugar, el departamento de diseño fue catalogado como un cuello de botella en los procesos que involucran producción de materiales. Todo el trabajo del personal de asesoría en comunicación en este ámbito recae en una única persona encargada de las tareas de diseño. Se requiere ampliar la capacidad de diseño para atender las necesidades del cuerpo asesor con mayor desahogo.

En segundo lugar, las tareas de gestión de tráfico de trabajo en la empresa, encargadas a una persona, son percibidas como obstructivas para realizar un trabajo con agilidad por dos motivos, el primero, porque sus procesos administrativos consumen mucho tiempo a la asesoría. Y en segundo lugar, porque la velocidad de respuesta de ésta área es muy lenta y sus tareas retrasan la entrega de presupuestos y cotizaciones.

Finalmente, el proceso de negocios nuevos no está definido correctamente, de modo que en el proceso inicial de “descripción de la necesidad del cliente”, no se involucra a todo el equipo de trabajo que le dará continuidad al negocio y se hará cargo del cliente. Este contacto tardío no permite la correcta comprensión de la necesidad en forma inmediata e impacta directamente el número de fallas y correcciones necesarias que ocurren antes de la entrega de trabajos finales, y por supuesto, también tiene impacto en los tiempos de entrega.

3.3.2.7 El diseño del entorno del servicio

El diseño del entorno fue sometido a evaluación de acuerdo con 4 criterios de particular relevancia, cada uno con un rango de calificación entre 0 y 10 puntos. Los resultados promediados de todos los encuestados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1: Calificación promedio de los criterios de evaluación del diseño del entorno

El trato personal	9.8
La ubicación física	8.9
Ambiente percibido	8.5
La apariencia física	8.3

Como puede apreciarse en el cuadro, la calificación promedio se encuentra por encima de 8 en los 4 rubros, siendo la calificación menor atribuida a la apariencia física de las instalaciones de la empresa. Y la más alta al trato personal que recibieron los clientes durante su estancia en la empresa.

Por otro lado, al realizar el grupo de enfoque, parte de las preguntas se enfocaron en detectar aquellas deficiencias en el diseño del entorno que son de conocimiento del personal de la empresa por su experiencia cotidiana y cuando atienden clientes dentro de las instalaciones de la empresa. Sobresalieron los siguientes aspectos en orden de importancia:

- La fachada de la empresa carece de presencia y promoción de marca actual.
- Las áreas de estancia reservadas para atender clientes también carecen de rotulación que promocióne la marca de la empresa.
- Las oficinas del área de asesoría en comunicación no están en condiciones de presentación aceptables para recibir clientes y visitantes en términos de: diseño, apariencia y limpieza.

Por lo tanto, se determinó no solo por la participación de los clientes en la encuesta, sino también por medio del personal de la empresa en los grupos de enfoque, que existen oportunidades de mejora en el diseño del entorno de las áreas con mayor tráfico de personas ajenas a la empresa y frecuencia de uso, que son: la entrada, los salones de atención a clientes y las oficinas de los asesores en comunicación.

Mejoras en estas áreas contribuirán a robustecer la llamada “evidencia de la empresa” y ayudarán a tener mayor impacto sobre la impresión y las expectativas que forman los clientes acerca de los servicios y de la calidad corporativa.

3.3.2.8 El personal

En relación con el personal de la empresa, se evaluaron cualidades básicas de él, directamente relacionadas con el desempeño para producir y entregar el servicio. En la siguiente tabla se resumen las calificaciones promedio para cada tema de evaluación:

Tabla 2: Calificación promedio de los criterios de evaluación del personal

Trato personal brindado	9.9
Presentación personal	9.7
Responsabilidad	9.7
Puntualidad	9.5
Compromiso	9.4
Conocimiento	9.4
Disponibilidad	9.2
Iniciativa	8.7

Como puede apreciarse la evaluación arrojó resultados bastante favorables en todos sus rubros, la calificación menor fue de 8.7 en promedio, para el criterio de evaluación “iniciativa”. Y la calificación más alta un 9.9 referente al “trato personal brindado”.

En términos generales puede concluirse que el personal de la empresa tiene excelente nivel dentro de los criterios relevantes para la calidad del servicio, que le permiten a la compañía lograr un desempeño con los clientes de manera satisfactoria.

La satisfacción o insatisfacción con la calidad del servicio, se refleja con mayor peso en las evaluaciones del personal que tiene contacto con los clientes, por lo que después de revisar estos resultados puede decirse que el servicio de Eureka Comunicación tiene una percepción de calidad muy buena por parte de clientes, manifestada principalmente en el buen trabajo del equipo que produce y entrega los servicios.

No se revelaron comentarios en contra de esta apreciación en los espacios reservados para mencionar quejas u oportunidades de mejora.

3.3.2.9 La calidad y productividad del servicio

La calidad y productividad se evaluaron de manera simultánea con varias preguntas.

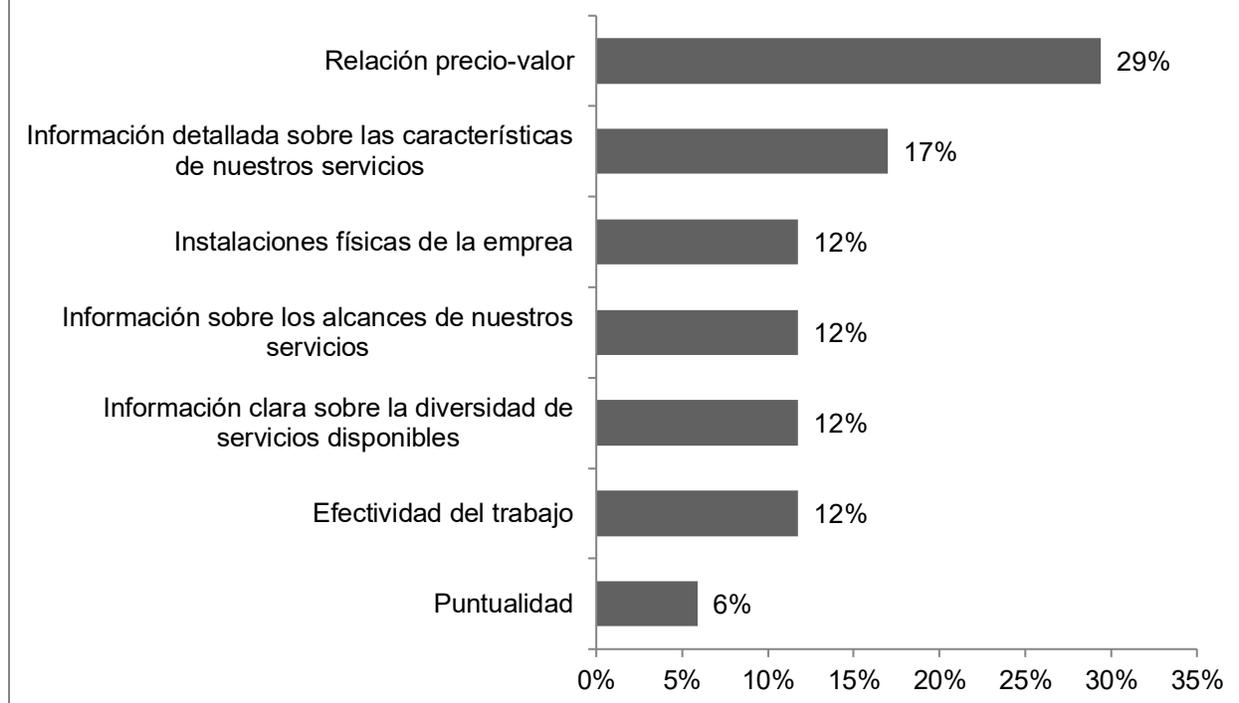
En primer lugar se preguntó a los encuestados que calificaran de 0 a 10 la contribución del trabajo de Eureka Comunicación para la consecución de sus objetivos corporativos. En este caso la calificación promedio se ubicó en 8.2, donde la calificación más baja fue 3 y la más alta un 10.

Las oscilaciones en las calificaciones de esta pregunta evidencian que no todos los servicios tienen una efectividad garantizada que siempre repercutirá en la percepción de calidad y productividad de los clientes. Sin embargo, en general la calificación promedio puede tomarse como en nivel aceptable pero con oportunidades de mejora especialmente en la tarea de verificar y asegurar niveles estandarizados de calidad y productividad.

En segundo lugar, se preguntó a los encuestados que emitieran una calificación total acerca de los servicios prestados por Eureka Comunicación. En esta pregunta la calificación promedio fue 8.7, la cual también se ubica dentro de los niveles deseables y esperados por la empresa.

Finalmente, se formuló una pregunta para identificar las áreas de mejora que potenciarían directamente la calidad y productividad según los clientes. Los hallazgos se resumen en el siguiente gráfico:

Gráfico 18: Áreas con posibilidades de mejora según la opinión de los clientes



Como es apreciable en el gráfico, particularmente los clientes opinan que la empresa debe mejorar en 3 áreas principales. En primer lugar la relación precio-valor, el cuál es un punto que a pesar de haber demostrado que no existen mayores problemas con la política de precios en la sección 3.3.2.3, los clientes siempre tienen la expectativa de maximizarla. Por otro lado hay que considerar que no todos los encuestados decidieron sugerir áreas de mejora.

En segundo lugar se demuestra una deficiencia en el área de comunicación con respecto a la oferta de servicios, sus características y sus respectivos alcances. Esto apoya el hallazgo descrito en la sección 3.3.2.5, donde se mencionó que los recursos que utiliza la clientela de Eureka Comunicación para informarse tienen limitaciones, a la vez que se están desaprovechando algunos recursos de comunicación con mayores capacidades.

Finalmente, con el mismo nivel de importancia asignado, se encuentran los puntos relacionados con el cuidado de la “efectividad del trabajo”, que se discutió en la sección anterior, y el diseño del entorno también comentado en la sección tras anterior.

3.3.2.10 Evaluación de la misión, visión y los valores corporativos

En términos de estos 3 elementos, la investigación por medio de los grupos de enfoque demuestra que el conocimiento y la práctica de estos enunciados preestablecidos por la empresa son deficientes. Por medio de los grupos de enfoque se encontró que ninguno de los miembros del equipo conoce ni ha sido inducido a enterarse y conducir su trabajo bajo el marco de estos elementos.

Los directivos de la empresa tienen conocimiento de esta situación y pretenden impulsar la redefinición y práctica de estos conceptos por medio de la ayuda brindada con este proyecto de investigación.

El enunciado de misión requiere replantearse desde la nueva perspectiva de dirección del negocio y la propuesta de valor. Ya que el enunciado existente considera que la actividad principal de la empresa se concentra en el desarrollo y ejecución de actividades de comunicación, mas no en la construcción de posicionamiento.

El enunciado de visión debe ser revisado para plantear un norte más concreto y alcanzable en un futuro definido, el cual será apoyado con la formulación de nuevos objetivos de mercadeo de corto y de largo plazo para conseguirla.

En relación con los valores corporativos, la investigación por medio de los grupos de enfoque reveló que, efectivamente, la compañía practica y promueve los valores de responsabilidad, respeto y cordialidad. Sin embargo debe renovarse el grupo de valores que definen la empresa ante la reformulación de la misión e incluir algunos no referidos pero de gran relevancia, como el trabajo en equipo.

3.3.3 La matriz SWOT

3.3.3.1 Fortalezas

El personal con formación multidisciplinaria. El personal de la empresa tiene formación multidisciplinaria, proporcionando a los proyectos de trabajo de la empresa, una mezcla de distintos criterios profesionales para abordar la comunicación.

Los servicios de especialidad de la empresa. Un conjunto particular de servicios dentro de la oferta de Eureka Comunicación es de concepción y propiedad exclusiva de la empresa, lo que materializa un factor de diferenciación fuerte.

Metodología propia. El desarrollo de metodologías particulares para la producción de servicios tradicionales y no tradicionales, sumado a una visión de trabajo holista y efectiva constituyen herramientas para entregar servicios de mayor calidad.

La propuesta de valor distintiva. La propuesta de valor de la empresa para con sus clientes evolucionó de la provisión de comunicación estratégica, hacia la promesa de construcción de posicionamiento deseable y duradero por medio de su intervención.

El posicionamiento concreto y favorable. La empresa goza de un posicionamiento centrado en la efectividad de sus servicios en el logro de los objetivos corporativos de los clientes.

La experiencia de 15 años. La experiencia acumulada de trabajo en el campo por 15 años, y ser una de las empresas pioneras en el mercado de la comunicación y relaciones públicas inspira solidez y confianza a los clientes en la determinación de sus contrataciones.

La amplia red de proveedores. La robustez de la red de proveedores con que cuenta la compañía es de primera línea, lo que posibilita amplia capacidad productiva y desarrollo de servicios con mayor potencial de efectividad.

El conocimiento del mercado meta. La empresa posee un conocimiento detallado del perfil del mercado meta al que eligió dirigirse, permitiendo tener el enfoque y el acercamiento propicios a la hora de realizar cualquier esfuerzo de mercadeo y ventas.

El prestigio de los directivos. El mercado reconoce el prestigio individual que merecen los directivos de la empresa, gracias a su labor pionera en el campo de la comunicación y las relaciones públicas, desarrollando exitosamente proyectos de gran envergadura.

3.3.3.2 Oportunidades

La segmentación del mercado. La suma de una visión de trabajo novedosa y el desarrollo de una metodología y servicios de especialidad de la empresa, permiten la atención de un segmento de mercado bien definido. Segmentar resulta una oportunidad inminente cuando se conoce que las empresas de comunicación y relaciones públicas por lo general no segmentan más allá de lo geográfico y por lo tanto sus esfuerzos son dispersos para el mercado nacional.

La necesidad imperante en todo negocio por consolidar y mantener un posicionamiento positivo. La intensa lucha de las empresas por lograr un posicionamiento sólido, deseable y duradero, permite que la propuesta de valor de Eureka Comunicación sea sumamente atractiva para empresarios y directivos.

La política de apertura de mercados del nuevo gobierno. La política de apertura de mercado de la nueva Administración fomenta la aparición de nuevas oportunidades de negocios desde el momento en que promueve el ingreso y la inversión de compañías internacionales en el país.

La terminación de la crisis económica mundial. La salida de la crisis económica mundial promete reactivación económica que se traduce en mayores oportunidades de negocios y mayores posibilidades de inversión en servicios como los de Eureka Comunicación.

El fenómeno de la homogeneidad cultural. El proceso mundial de homogenización cultural producto de otros fenómenos como la globalización o el desarrollo de los medios de comunicación, permiten facilitar el proceso de la comunicación misma, impactando audiencias cada vez mayores con un solo mensaje, que requiere cada vez de menos adaptaciones.

El desarrollo favorable de la comunicación de nuestros días. El rumbo del desarrollo de la comunicación moderna se inclina hacia la comunicación bidireccional e interactiva, el cual favorece el campo de las relaciones públicas más que a cualquier otra disciplina de la comunicación existente.

La explotación de medios electrónicos para la comunicación. El continuo desarrollo tecnológico se inclina a facilitar cada vez más la comunicación, por lo que cada vez más existen oportunidades de incursión en la gestión de la comunicación por medio de recursos alternativos que van naciendo y son aprovechables con este fin.

La apertura de las telecomunicaciones en el país. La cercana apertura de las telecomunicaciones en Costa Rica implica todo un cambio de paradigmas en cuanto a los modelos de comunicación de las personas, por lo tanto se vislumbran grandes oportunidades y retos de crecimiento para Eureka Comunicación ante este acontecimiento.

El auge de la conciencia ambiental en la actualidad. La conciencia ambiental ha cobrado gran relevancia en la opinión pública del país en los últimos meses, lo que significa que el cuidado y la divulgación de las prácticas empresariales en torno a esta temática requiere una gestión adecuada, lo que se traduce en el surgimiento de muchas oportunidades de negocios para Eureka Comunicación.

3.3.3.3 Debilidades

La falta de estandarización de procesos y tiempos de entrega. La escasa regulación de los procesos y tiempos de entrega comprometen la garantía de calidad de los servicios, sin tener indicadores para detectar las posibles deficiencias.

Los puntos de ruptura en el proceso de servicio. La investigación reveló puntos de ruptura en la secuencia de procesos de servicio (diseño y tráfico), que aunque no se han demostrado en la percepción de los clientes aún, podrían desencadenar problemas graves futuros en la producción y la entrega adecuadas de los servicios.

Las carencias del diseño del entorno. La investigación reveló que la empresa presenta deficiencias en la exposición de marca en las instalaciones de la empresa, principalmente en las áreas de mayor tráfico de clientes y clientes potenciales.

La inhabilidad de competir por precio. La competencia por precio es una modalidad operativa que la empresa no practica y por lo tanto no está preparada para utilizar en escenarios de emergencia.

Los recursos de comunicación inutilizados. La empresa cuenta con recursos de comunicación que no tienen utilización por parte de los clientes. Esta situación es riesgosa tanto porque no existe una comunicación directa ni suficiente con los clientes, la información contenida en recursos como la página de internet está desactualizada y se desperdicia la inversión realizada en estos recursos.

La efectividad de los servicios no es evaluada. La empresa no practica la medición de la efectividad de los servicios entregados, por lo que no se conoce con certeza el aporte de su trabajo para la consecución de los objetivos de los clientes. Sin un plan de evaluación es difícil estandarizar la calidad de los servicios y detectar las áreas de mejora.

La capacitación del personal es de pertinencia baja. De acuerdo con los resultados de los grupos de enfoque, la capacitación que brinda la empresa a su personal requiere de mayor nivel de pertinencia para verdaderamente cumplir una función de desarrollo profesional que se refleje en la calidad del trabajo de todo el personal.

La competencia no es monitoreada. La compañía no tiene prácticas de monitoreo de la competencia, con la que pueda responder oportunamente ante tendencias de importancia. También es relevante en términos de tener puntos de comparación sobre los cuales pueda mejorar.

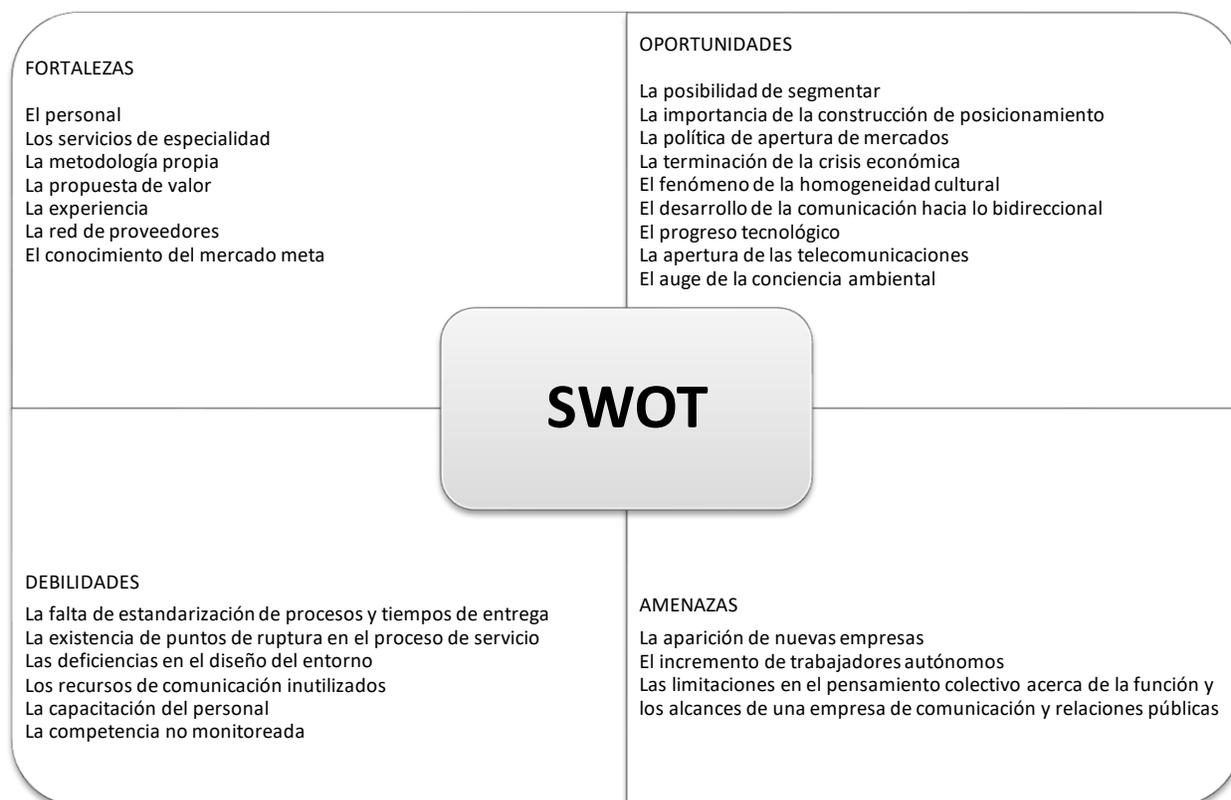
3.3.3.4 Amenazas

La aparición de nuevas empresas en el mercado. Recientemente han aparecido empresas o se han creado alianzas estratégicas entre compañías para ofrecer servicios específicos tales como el mercadeo digital. Esto implica un aumento del grado de competencia y la saturación de la oferta en el mercado.

El incremento de trabajadores autónomos. Una gran porción del mercado es atendida por trabajadores independientes, quienes compiten con costos de operación muy bajos, esto incrementa también el grado de competencia tanto en términos de oferta como en términos de precio.

Los tabúes en el pensamiento colectivo acerca de lo que hace una empresa de comunicación y relaciones públicas. Demostrar el cambio de paradigma de la comunicación tradicional, hacia la gestión continua de la comunicación basada en la construcción de posicionamiento en el mercado, no es tarea fácil para Eureka Comunicación. Imponerse ante la concepción tradicional hace que la labor de comunicación sea difícil de desarrollar.

3.3.4 Síntesis de la matriz SWOT



Con este análisis SWOT se concluye la parte analítica de este proyecto, resumiendo los elementos más relevantes obtenidos a lo largo del proceso descriptivo e investigativo efectuado. En el capítulo siguiente se construirá una propuesta de estrategia de mercadeo para Eureka Comunicación considerando esta matriz SWOT, la cual posibilitará una mejor visión para la aproximación hacia los objetivos de mercadeo que también serán replanteados en él, con base en todos los hallazgos presentados en este capítulo.

CAPÍTULO IV: Plan estratégico de mercadeo propuesto para Eureka Comunicación

El presente capítulo tiene por objetivo formular el plan estratégico de mercadeo recomendado para Eureka Comunicación, fundamentado en los hallazgos revelados por la investigación realizada en el capítulo tercero y que fueron consolidados en la matriz SWOT al final del capítulo.

El formato del plan estratégico de mercadeo seguirá la misma línea que el proceso de evaluación de la sección 3.3 en el capítulo tercero. Se formulará una propuesta para cada uno de los elementos sometidos al análisis, que son: la misión, la visión, los valores corporativos, los objetivos de mercadeo y las estrategias de mercadeo de Eureka Comunicación.

Bajo cada una de las estrategias de mercadeo se propondrá un plan de acción de corto plazo o programa, que corresponde a la aplicación inmediata de cada estrategia.

4.1 Objetivo de la propuesta

Proporcionar una herramienta clave y actualizada en materia de mercadeo a Eureka Comunicación, para la gestión oportuna de sus relaciones con el mercado y el entorno, permitiéndole potenciar sus recursos y sus fortalezas, y beneficiarse de sus oportunidades, todos en favor de un rendimiento paulatinamente superior.

4.2 Justificación de la propuesta

Eureka Comunicación se encuentra en un momento de su historia que significa una transición entre una concepción tradicional del negocio (relaciones públicas), hacia una empresa de servicios de consultoría y gestión de la comunicación y el posicionamiento de sus clientes. Es por ello que se vuelve necesario replantear su plan estratégico de negocios en el área de mercadeo, para conferir a la empresa las herramientas necesarias para lograr sus objetivos, bajo esta, su nueva perspectiva de negocios.

Con la luz de la información recabada por medio de esta investigación, se vislumbran los criterios pertinentes para construir nuevas maneras de aproximarse con mayor efectividad a la misión de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto trae nuevos bríos para la empresa, en su interés y entusiasmo por crearse una posición diferenciada en el mercado y competir bajo un marco de excelencia e innovación.

A continuación, la propuesta del plan estratégico de mercadeo.

4.3 Declaración de misión

Una función instrumental de la planificación estratégica en mercadeo, es establecer el marco de referencia con el cual la empresa preparará dicha planificación. Para ello se definen y contemplan enunciados fundamentales para la conducción del negocio: la misión, la visión, los valores y los objetivos de mercadeo.

Este apartado se referirá a la misión, cuyo fin es identificar los propósitos y los límites de la actividad de la organización.

El enunciado de misión debe contemplar la nueva perspectiva de negocios que Eureka Comunicación ha perfilado tras una trayectoria de 15 años en el mercado. Para que la compañía sea consecuentemente con ella, se propone reemplazar el enunciado de misión existente, por el siguiente:

Somos una firma de consultoría comprometida con entregar soluciones para la gestión de la comunicación efectiva y la construcción del posicionamiento oportuno, que necesitan nuestros clientes para alcanzar sus objetivos de negocios.

4.4 Visión estratégica

La visión estratégica es la idealización del futuro de la empresa y debe derivarse del enunciado de misión. Considerando la nueva configuración del negocio de Eureka Comunicación, se propone la siguiente:

Convertirnos en la firma más prestigiosa del país, especialista en la gestión de la comunicación y el posicionamiento de las organizaciones, por medio de nuestra metodología distintiva GAIP®, nuestro talento profesional y nuestras soluciones de efectividad superior.

4.5 Valores corporativos

Los valores corporativos deben estar asociados con la forma de pensar y hacer las cosas, contribuyendo a afrontar las demandas del entorno e integrar las fortalezas para alcanzar la misión y la visión. En el contexto de Eureka Comunicación, se proponen los siguientes valores que contribuyen con dicho propósito:

- Compromiso
- Constancia
- Espíritu de equipo
- Innovación
- Integridad
- Respeto

4.6 Objetivos de mercadeo

1. Alcanzar una diferenciación clara y concreta entre la empresa y sus competidores directos. Alejándose de la concepción tradicional de agencia de relaciones públicas, para posicionarse como una firma de consultoría y gestión de comunicación inteligente y posicionamiento positivo.
2. Incrementar las oportunidades de negocios nuevos por medio de la implementación de un sistema eficiente de comunicación entre la empresa y su mercado meta.
3. Corregir las debilidades detectadas por medio de esta investigación respecto de los elementos mercadológicos evaluados, para robustecer las relaciones con los clientes existentes y prolongarlas hacia el largo plazo.

4.7 Estrategias de mercadeo

4.7.1 La estrategia de diferenciación y posicionamiento

La diferenciación se orientará a destacar las características más distinguidas acerca de los servicios, y paralelamente se propone trabajar en el posicionamiento de un único atributo que resuma estas características diferenciadoras.

Con base en la investigación de campo, se distinguieron 3 características diferenciadoras principales en los servicios de Eureka Comunicación. Estas contemplan propiciamente las fortalezas de la compañía en términos de diferenciación, y figuran como las características más valoradas por el mercado meta al que se dirige la empresa. Estas características son las siguientes:

1. **Soluciones efectivas:** más allá de ofrecer servicios concretos, la empresa proporciona soluciones integrales de comunicación para el logro expedito de los objetivos de sus clientes y favorecer a su posicionamiento, esto gracias a una metodología exclusiva. La concepción de solución, en vez de servicio, contiene el componente de efectividad intrínsecamente, atributo que es fundamental para los clientes del segmento.
2. **Conocimiento estratégico:** la trayectoria y la experiencia de la empresa le conceden la comprensión necesaria para realizar comunicación inteligente y ganarse la confianza de los clientes en este aspecto.
3. **Gestión oportuna:** gracias al talento profesional único de los miembros que integran la compañía, es que la ejecución de la comunicación y la gestión de la imagen resulta acertada para construir posicionamientos deseables para los clientes.

Ahora bien, para referirse a la propuesta del atributo de posicionamiento, las 3 características anteriores pueden ser compendiadas en un único atributo que constituye un pilar crucial descubierto por medio de la investigación de campo para los clientes que requieren servicios de comunicación y relaciones públicas: **la efectividad**.

Por lo tanto, se propone utilizar la efectividad como el atributo principal que se asocie a la marca *Eureka Comunicación*, que puede demostrarse al estar vinculado con las 3 características diferenciadoras de los servicios, descritas anteriormente. Trabajar en el posicionamiento la efectividad apoyada en características distintivas como soluciones integrales, conocimiento estratégico y capacidad de gestión; le asignarán a la marca *Eureka Comunicación* un lugar concreto y particular en la mente colectiva del mercado.

4.7.1.1 Plan de acción

Considerar la estrategia de diferenciación y posicionamiento como el núcleo para plantear y programar toda la estrategia de mercadeo, que se desglosa en 8 elementos que se puntualizarán a continuación. De esta manera, la estrategia de mercadeo será consecuente con todos sus elementos, para apoyar el primer objetivo de mercadeo propuesto.

4.7.2 La estrategia de producto

La estrategia de producto no cambiará de manera abrupta. Las cualidades de los servicios son bien percibidas y se propone continuar con la misma estrategia que hasta el momento.

Para complementar, se propone incorporar un isologotipo y un slogan para el producto estrella de Eureka Comunicación, la GAIP[®], de esta manera se le asignará una identidad a este servicio exclusivo de la compañía y podrá ser asociado con la marca general *Eureka Comunicación*. Con este aporte, se brindará apoyo a la iniciativa de diferenciación global por medio del elemento de producto.

4.7.2.1 Plan de acción

1. Diseño y producción de un isologotipo y un slogan para la marca del producto de exclusividad de Eureka Comunicación: GAIP[®], a cargo del departamento de diseño interno de la empresa.
2. Mantener el registro de marca de la porción de servicios que es exclusiva de Eureka Comunicación, para que continúen siendo denominaciones distintivas de la empresa y lograr que el mercado reconozca y relacione estos servicios con la empresa únicamente.

4.7.3 La estrategia de precio

Se propone mantener los precios de desceme para atender el segmento de clientes que reconocen el valor agregado de los servicios de Eureka Comunicación, tal y como lo ha venido haciendo hasta el momento. Esto porque se demostró en la investigación de campo, que la mayoría de los clientes opina que el precio es justo por el valor entregado.

4.7.3.1 Plan de acción

Únicamente se propone que dentro del marco de los precios de desceme, se considere la selección de los proveedores que ofrezcan los precios más competitivos (supeditados a niveles de calidad aprobados, por supuesto); pero que permitan que mayoritariamente el sobrepeso de la oferta de Eureka Comunicación provenga de los servicios propios de la empresa (que contienen el valor agregado), y no de los servicios prestados por proveedores.

4.7.4 La estrategia de distribución

En materia de distribución no se hallaron problemas con la funcionalidad de la estrategia. Complementariamente al mantenimiento del sistema y la gestión presentes, se recomienda establecer tiempos de entrega promedios que ayuden a trabajar bajo un marco de referencia de tiempos de entrega competitivo y rentable. Asimismo, se sugiere definir los requerimientos de tiempos de entrega con proveedores para agilizar la respuesta de Eureka Comunicación con sus clientes.

Por otro lado, se recomienda incursionar en el desarrollo de nuevos canales para la distribución de servicios, que representen una buena oportunidad para llegar con mayor precisión a las audiencias particulares de los clientes. Los canales recomendados son las plataformas de las redes sociales, los blogs y la utilización de mercadeo vía correo electrónico (email marketing).

4.7.4.1 Plan de acción

1. Establecer tiempos de entrega promedio para cada actividad de servicios. Esta actividad puede ser delegada al departamento de tráfico de la empresa.
2. Monitorear que los tiempos de entrega ocurran de acuerdo con estos promedios y con la programación establecida.
3. Vigilar que la puntualidad del personal en el cumplimiento de sus tareas con los clientes, corresponda con los tiempos fijados en la agenda.
4. Realizar una reunión con cada proveedor, con el fin de exponer los requerimientos básicos de los tiempos de entrega de los servicios de estos proveedores para con la empresa, de modo que esta pueda cumplir con sus objetivos de entrega.
5. Seleccionar e incorporar proveedores que atiendan el mercado de las redes sociales, los blogs y el mercadeo vía correo electrónico, para ampliar la disponibilidad de canales de comunicación por los que pueden optar los clientes de Eureka Comunicación en sus necesidades de comunicación con audiencias claves.

4.7.5 La estrategia de comunicación

El énfasis de toda la estrategia de mercadeo que aquí se propone, está contenido en la sección de comunicación. Dos razones explican este razonamiento. La primera, la investigación demostró que los recursos de comunicación de la empresa evidencian desuso, desperdiciándose las inversiones realizadas en ellos. Y la segunda, la mayor dificultad de la empresa es lograr una diferenciación clara respecto de las demás compañías competidoras, por lo que una buena estrategia de comunicación es fundamental para lograr los objetivos de mercadeo propuestos.

Se recomienda que los objetivos de la estrategia de comunicación sean los siguientes:

1. Diferenciar claramente la compañía del marco de referencia que establece su competencia, por medio del énfasis en los elementos de posicionamiento definidos en la sección 4.7.1.
2. Establecer, dar a conocer y desarrollar permanentemente los canales de comunicación más indicados para comunicarse precisamente con las audiencias de interés para la empresa.
3. Mantener una labor informativa completa y pensada para cada una de las audiencias de interés de la empresa, contribuyendo a la construcción del posicionamiento deseado y vigorizar sus relaciones con ellas.

Asimismo, se recomienda que la empresa contemple la utilización de los siguientes recursos de comunicación en esta sección de la estrategia:

- En publicidad y promoción:

La utilización de la página web y un blog como recursos de comunicación oficiales y principales.

La difusión de materiales colaterales informativos para apoyar la divulgación de información relevante con audiencias localizadas. Entre ellos un folleto corporativo (inmediato), boletines con información de servicios específicos y rotulaciones con publicidad institucional (coyunturales).

- En relaciones públicas:

La participación en eventos filantrópicos que evidencien la atención por el bienestar social de la empresa.

La preservación de buenas relaciones con las audiencias meta para la empresa: los proveedores, las autoridades gubernamentales, los medios de comunicación, el personal interno, la comunidad y los clientes; por medio de comunicación directa, frecuente y amistosa acerca de temas de interés mutuo para cada una. De modo que esto promueva una imagen corporativa oportuna, que se propague a la sociedad general por medio de estas audiencias, y entre ellas mismas, con el fin de fortalecer las relaciones con todas.

- En ventas personales:

La realización de presentaciones de la empresa, por iniciativa propia, a organizaciones dentro de la Gran Área Metropolitana, cuyo perfil coincida con el perfil de cliente al que Eureka Comunicación se dirige.

4.7.5.1 Plan de acción

Para publicidad y promoción:

1. Rediseñar la página web oficial de la empresa, para incorporar el nuevo concepto de negocios.
2. Enviar una comunicación formal a la base de los clientes de la empresa, para anunciar el lanzamiento del nuevo modelo de negocios que puede ser consultado por medio de la página web.
3. Diseñar un folleto promocional corporativo, que al igual que la página web, integre todos los nuevos elementos de la visión de negocios y pueda ser distribuido durante las distintas oportunidades para realizar comunicación que se presenten: reuniones, eventos, visitas a la empresa, entre otras.
4. Interconectar, en la medida de lo posible, todos los canales de comunicación disponibles, de modo que exista la posibilidad de explorarlos todos cuando se tiene acceso a alguno de ellos, garantizando que el usuario tenga posibilidad de acceso y exposición a toda la información relevante acerca de la empresa.

Para relaciones públicas:

1. Implementar un blog como sistema de comunicación institucional paralelo a la página web. Y divulgar su existencia y su misión entre las diferentes audiencias de interés.
2. Integrar la compañía en la red social Facebook y gestionar activamente su participación por este medio.
3. Realizar periódicamente actividades de patrocinio donde converjan los objetivos de estas actividades con los objetivos de comunicación de la empresa.
4. Programar actividades de comunicación periódica con las audiencias de interés, para darles mantenimiento y fortalecerlas en el mediano plazo.

Para ventas personales:

1. Establecer un programa de búsqueda de oportunidades de nuevos negocios mediante iniciativas de presentación de la empresa a clientes potenciales. Este programa puede estar a cargo de la Dirección de Cuentas de la empresa, y requerirá que se definan los objetivos de la iniciativa, el número de presentaciones mensuales, los clientes potenciales organizados por zona geográfica, entre otras características, con el fin de llevar a cabo esta actividad de manera deliberada y dirigida a la consecución de los objetivos de mercadeo que se propusieron.

4.7.6 Los procesos de servicio

Se propone que la producción de servicios se oriente hacia la adopción de las mejores prácticas que favorezcan la calidad final. Estas prácticas deben contemplar tanto la definición de tiempos de producción promedio, como la implementación de medidas de control para garantizar la efectividad de los servicios.

Se han detectado problemas latentes en este aspecto mercadológico a nivel interno, y aunque no han sido percibidos por los clientes según los resultados de la investigación, como medida de prevención, deben corregirse todos los aspectos que signifiquen problemas para la producción de servicios eficiente, según los hallazgos de los grupos de enfoque.

4.7.6.1 Plan de acción

1. Establecer un grupo de trabajo que pueda definir tiempos de producción promedio para cada uno de los servicios que componen la oferta y poder así tener un marco de referencia para controlar mejor la producción de servicios.
2. Implementar una campaña periódica, cuyo nombre podría ser “Share Knowledge”, para integrar los conocimientos de todos los profesionales del equipo de asesores y homogenizar el saber, los procedimientos y las técnicas de trabajo.
3. Contratar un diseñador más para aliviar la saturación de trabajo de este recurso y agilizar la salida de trabajo presente y evitar que no se presenten problemas con el cumplimiento de tiempos de entrega en el futuro.
4. Auditar el proceso de gestión de tráfico, para encontrar qué partes de este proceso reducen la velocidad de respuesta del proceso de servicio general. Si no se encuentran deficiencias en el proceso, entonces optar por realizar una campaña interna de comunicación acerca de este proceso, de modo que el personal lo comprenda y sepa cómo utilizarlo correctamente.
5. Definir el proceso de atención a nuevos negocios para involucrar a todo el equipo de trabajo que se relacionará con el nuevo negocio desde el primero o segundo contacto.

4.7.7 El diseño del entorno del servicio

La estrategia de diseño del entorno debe concentrarse en el mejoramiento de 4 aspectos con oportunidades de mejora, detectados en la investigación de campo:

- La apariencia de las oficinas de asesoría en comunicación.
- La exposición de marca en las áreas de mayor tráfico de clientes y visitantes que incluyen los siguientes sitios: la entrada, las salas de reuniones y los pasillos principales.
- La ventilación de las oficinas, para procurar un ambiente propicio para el buen desempeño del personal en sus oficios.
- La instauración de un sistema de limpieza diario de las oficinas para mantener el orden y el aseo de forma permanente, asegurando buena impresión por parte de clientes y visitantes de la empresa en todo momento.

4.7.7.1 Plan de acción

1. Diseñar un plan de limpieza donde se establezcan puntualmente los requerimientos imperativos de limpieza constante, las áreas de las instalaciones donde existen estos requerimientos, la periodicidad de las tareas de limpieza y el horario para aplicar esta rutina. También se propone una evaluación periódica posterior a la implantación de este programa de limpieza, para evaluar su cumplimiento y realizar ajustes.
2. Sustituir la alfombra de las oficinas de asesoría en comunicación, por un material de limpieza fácil para mejorar la apariencia del entorno. Una vez completada esta tarea, se propone realizar un ajuste en la distribución del mobiliario, para crear un entorno más atractivo a la vista.
3. Diseñar e implantar un código de requerimientos de orden y aseo esperados de cada colaborador, en su respectiva estación de trabajo.
4. Retocar la pintura de las paredes internas para mejorar la apariencia, y cuando sea necesario, modificar los colores originales para empatarlos con los colores distintivos de la marca Eureka Comunicación.
5. Colocar un nuevo rótulo en la entrada de las instalaciones de la empresa, con el logo y los colores modernos de la empresa.
6. Incorporar rotulaciones elegantes en las áreas internas de la empresa, como la recepción, las salas de reuniones y los pasillos principales, que exhiban información corporativa elemental, como la misión, la visión, los valores, la filosofía, el código de ética, el logo, entre otros. Esto con el propósito de crear mayor exposición de marca, y apoyar la labor de diferenciación, posicionamiento y diferenciación.
7. Renovar el sistema de ventilación de la compañía para mantener temperaturas agradables y estables en el área de asesoría en comunicación del edificio durante las horas de trabajo.

4.7.8 El personal

La estrategia de personal debe proponerse mantener el mejor grupo de talento profesional posible, tal como existe en el presente y que ha sido confirmado por la investigación de campo.

La estrategia de personal que se propone adicionalmente se resume en una palabra: capacitación. Con el fin de mantener la percepción existente del personal de Eureka Comunicación, se requiere un sistema de capacitación permanente y pertinente. De esta manera se le da mantenimiento a las capacidades del personal para que estén calibradas para atender las necesidades de los clientes según las expectativas de los directivos de la empresa, y por otro lado se sustenta la motivación y la sensación de crecimiento profesional por parte de los colaboradores, incrementando su compromiso y desempeño.

Por otro lado, ante la renovación de la concepción del negocio, es necesario difundir apropiadamente la nueva misión, visión y los valores corporativos. De esta manera se garantiza que cada miembro del equipo sea un verdadero portador de esta nueva filosofía, tanto a nivel interno como en el exterior.

4.7.8.1 Plan de acción

1. Diseñar un programa de capacitación oportuno para los asesores en comunicación, a cargo de la dirección de cuentas, donde se defina la periodicidad de las sesiones, se planifiquen las temáticas por tratar y se sugieran los proveedores que se contratarán para tratar los temas.
2. Fomentar la colegiatura de los profesionales de la empresa.
3. Diseñar un plan de inducción para futuros nuevos integrantes de la empresa.

4. Establecer una política de empoderamiento actualizada por parte de la Dirección Ejecutiva de la empresa, para maximizar el aprovechamiento de la capacidad profesional disponibles.

4.7.9 La calidad y productividad del servicio

Incorporar normas de calidad y productividad estandarizadas, es lo que se propone como estrategia para esta sección, y que debe ser el pilar de la actividad general de la empresa en el mercado. La fijación de políticas de calidad y productividad generarán un marco de referencia para controlar y medir estas variables en la cotidianeidad de Eureka Comunicación a efecto de posibilitar el mejoramiento continuo de su producción de servicios, de acuerdo con los niveles que se establezcan como óptimos para el logro de los objetivos de mercadeo.

4.7.9.1 Plan de acción

1. Diseñar un documento de control y evaluación de variables de calidad de interés para la empresa sobre sus servicios, que acompañe la solicitud de cada servicio hasta su entrega. De modo que pueda fungir como herramienta poderosa para identificar puntos fallidos en el flujo de su producción.
2. Realizar revisiones periódicas al documento de control y evaluación para ajustarlo según convenga, y garantizar la obtención de resultados que reflejen la realidad de la operación en todo momento.

4.8 Presupuesto del plan estratégico de mercadeo propuesto

En la siguiente tabla se exponen los costos estimados para la implementación del plan estratégico de mercadeo propuesto, de acuerdo con cada categoría estratégica y las actividades de su respectivo programa, cuando aplica. Los datos están expresados en dólares estadounidenses (USD).

Tabla 3: Estimación de costos de implementación del plan estratégico de mercadeo propuesto, expresados en dólares estadounidenses (USD)

Estrategia	Plan de acción	Costo
Producto		3,575.00
	Isologotipo y slogan para la GAIP®	825.00
	Mantenimiento del registro de marca	2,750.00
Precio		-
Distribución		-
Comunicación		1,285.00
	Rediseño de la página web	825.00
	Folleto corporativo (edición inicial)	460.00
Procesos de servicio		-
Diseño del entorno		2,450.00
	Sustitución de la alfombra	800.00
	Pintura	100.00
	Rótulo exterior	400.00
	Rotulaciones interiores	150.00
	Sistema de ventilación	1,000.00
Personal	Programa de capacitación inicial	200.00
Calidad y productividad		-
TOTAL		7,510.00

Con este apartado se concluye el presente capítulo y se cumple la meta primordial y oficial de este trabajo de investigación. A partir de esta recomendación de plan estratégico de mercadeo, queda a criterio de los directivos de Eureka Comunicación la implementación y el seguimiento correspondientes.

En el siguiente capítulo, se expondrán las conclusiones y recomendaciones finales para ultimar este proyecto.

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

El presente capítulo tiene por objetivo exponer las conclusiones y recomendaciones derivadas del ejercicio realizado. La presentación de éstas está ordenada por capítulo, partiendo de los aspectos más generales para finalizar con los específicos.

5.1 Conclusiones

La industria de las empresas de relaciones públicas es relativamente joven en Costa Rica, no sobrepasa los 30 años, y ha sido una consecuencia de la entrada de empresas transnacionales en el país, cuya estructura contemplaba departamentos de relaciones públicas y personal para estas actividades.

La oferta de servicios de comunicación y relaciones públicas, en general, tiene poca diferenciación entre los oferentes.

La inclinación de los clientes es contratar servicios de comunicación y relaciones públicas para satisfacer necesidades puntuales. Pocos se preocupan por la gestión integrada de la comunicación con sus audiencias de interés.

No existe especialización en esta industria más allá de lo geográfico, aunque es la preferencia de los mismos clientes por algunas empresas lo que ha creado cierto grado de especialización, si es que en realidad ocurre.

Actualmente no se confeccionan reportes que revelen información relevante acerca de la industria de la comunicación y las relaciones públicas, por lo que es difícil cuantificar variables de interés para la conducción de estos negocios en Costa Rica.

Eureka Comunicación es una empresa que intenta alejarse del marco de las relaciones públicas tradicional, para convertirse en un oferente de soluciones de comunicación estratégica y una gestora del posicionamiento oportuno de sus clientes, por medio de una metodología y de herramientas claramente diferenciadas del marco tradicional, además de contar con un talento profesional de alto rendimiento.

La empresa no contaba con un esquema de planificación estratégica en materia de mercadeo que correspondiera con la nueva visión del negocio y los objetivos trazados que se plantearon en virtud de la celebración del 15º aniversario de la compañía en el 2010.

La empresa desconocía la percepción y los pensamientos de sus clientes respecto de sí misma y de sus estrategias empíricas de mercadeo, por lo que este trabajo le permitirá conocer las características y necesidades de su mercado.

De cada una de las variables del entorno descritas en el capítulo segundo sobresalen oportunidades de mucho valor para el crecimiento constante de Eureka Comunicación. Esto sumado a las nuevas intenciones de la compañía, pronostica un negocio con mucho potencial si conjuga sus fortalezas para aprovechar tales oportunidades.

El desarrollo de este proyecto de investigación forzó a la dirección de la empresa a esclarecer su punto de vista en materia de mercadeo, con el que pudiera atender mejor las necesidades de sus clientes y desempeñarse oportunamente en el mercado y ante las variables de su entorno.

Eureka Comunicación tiene un resumen de situación posterior al análisis del capítulo tercero, en el que sobresalen los siguientes elementos mercadológicos estratégicamente favorables:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Personal
- Productividad y calidad

Por otra parte, de acuerdo con el mismo análisis, aparecen las siguientes áreas de mercadeo en las que existen oportunidades para mejorar:

- Comunicación
- Procesos de servicio
- Diseño del entorno

Finalmente, se concluye que los clientes valoran por sobre todas las capacidades de una empresa de comunicación y relaciones públicas, la efectividad de sus servicios, ya que la inversión requerida en estos rubros, en la mayoría de los casos es alta, obligando a las organizaciones a buscar seguridad con quien efectúan dichas inversiones fundamentalmente.

5.2 Recomendaciones

La recomendación principal es la aplicación de la propuesta de plan estratégico de mercadeo aquí descrita. Esta propuesta proporcionará una herramienta clave y actualizada en materia de mercadeo a la organización, que con certeza contribuirá a lograr una oportuna aproximación al mercado meta y a la gestión de sus relaciones con él y con el entorno, facilitando la consecución de los objetivos corporativos del presente.

Por otra parte, se exhorta a la empresa a realizar revisiones periódicas al plan estratégico de mercadeo, de modo que éste pueda ser ajustado oportunamente conforme varíen las condiciones del mercado y el entorno. Se reitera que la efectividad del plan dependerá del compromiso, el seguimiento y el mantenimiento que la compañía le dedique.

Asimismo, se sugiere aprovechar la disponibilidad de las pasantías que realizan gratuitamente estudiantes avanzados en las distintas universidades del país, en carreras profesionales afines con los intereses de la empresa. Con ellas podrán balancearse los requerimientos de personal en períodos de demanda intensa durante el año (estacionalidades), sin tener que modificar la composición de la planilla para sostener estos períodos cortos.

Finalmente, se recomienda realizar una auditoría de recursos humanos para identificar oportunidades de mejora en esta área, permitiendo contar con una evaluación actualizada del estado de esta área de gestión, complementando la de mercadeo, y así poder contribuir a optimizar el desempeño general del negocio.

Anexo 1: Ofertas de servicios exhibidas en los sitios web de cada una de las compañías identificadas en el capítulo primero.

1. Batista Comunicaciones

- Relaciones con medios de comunicación
- Programas de comunicaciones internas
- Programas de Responsabilidad Social
- Coordinación de actividades
- Asesoría en Comunicación efectiva
- Diseño y producción de Publicaciones
- Manejo de crisis
- Lanzamientos de productos
- Auditorías: Percepción de identidad, Preferencias de medios y Públicos metas
- Estudios de identidad e imagen
- Diseño de matriz comunicacional
- Programa de charlas de desarrollo profesional

2. CAC Porter Novelli

- Investigación
- Asuntos Corporativos
- Asuntos Públicos
- Comunicación y Mercadeo
- Arquitectura de Afinidades de Marca
- Relaciones Públicas y Generales
- Relaciones con Medios y Prensa
- Relaciones con Autoridades y Decisores
- Relaciones Comunes
- Cultura y Comunicación Interna
- Publicidad
- Mercadeo Directo y Comunicación Interactiva
- Negocio a negocio
- Comunicación para el reclutamiento
- Comunicación de crisis y temas sensibles
- Comunicación de Litigio
- 2.0

3. Comunicación Corporativa Ketchum

- Comunicación en línea
- Manejo y prevención de crisis
- Relaciones con los medios
- Comunicación de la marca
- Comunicación en el lugar de trabajo
- Gestión de cambio organizacional

- Entrenamiento de líderes
- Comunicación con líderes
- Comunicación para litigios
- Relación con la comunidad
- Relaciones financieras
- Relaciones públicas corporativas
- Responsabilidad social empresarial
- Comunicación con socios de negocios
- Relaciones con los consumidores
- Entrenamiento de voceros
- Eventos
- Producciones
- Diseño

4. Concepto Asesorías

ASESORÍA INTEGRAL:

- Diagnóstico y plan estratégico en comunicación
- Gestión de comunicaciones con stakeholders
- Comunicación de marca y de mercadeo
- Prevención y atención de crisis
- Programa de Responsabilidad Social Corporativa

GESTIÓN DE PRENSA

- Estrategias y actividades
- Gestión de publicity y entrevistas
- Monitoreo y análisis político
- Capacitación de voceros

COMUNICACIÓN INTERNA

- Estudios de canales, cultura y clima
- Gestión de medios internos y campañas
- Gestión del cambio cultural
- Apoyo programas de aseguramiento (ISO, 5S, etc.)

ESTUDIO Y GESTIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

- Estudio y planeamiento
- Gestión interna y promoción
- Discurso y gestión del liderazgo

5. EDILEX Comunicación Internacional

No divulga una oferta puntual, sino que expone que se dedica a la gestión de estrategias de comunicación para empresas que operan en diversos sectores de la economía: industrial, comercial, bancario-financiero, tecnológico, educativo, farmacéutico, turístico y de diversión.

6. En-Comunicación

SERVICIOS:

- Comunicación interna
- Relaciones con la comunidad
- Relaciones con los clientes
- Relaciones con los medios
- New media

PRODUCTOS:

- Web
- Impresos
- Entrenamiento de voceros
- Eventos
- Estudios de mercado

7. Eureka Comunicación

- Asesoría estratégica
- Relaciones públicas
- Diseño gráfico
- Producción audiovisual
- Publicidad comercial
- Eventos especiales

8. IMACORP Asesores

- Relaciones públicas externas
- Relaciones públicas internas
- Imagen Corporativa
- Casos de crisis
- Capacitación de voceros
- Diseño gráfico
- Eventos especiales

9. Image & Value Management

- Imagen e investigación
- Gestión y relación con los medios
- Relaciones públicas con el mercado
- Responsabilidad social corporativa
- Monitoreo de medios
- Gestión y diseño de marca
- Diseño y colocación de campañas publicitarias
- Manejo de crisis
- Creación de estrategias corporativas

10. Interamericana de Comunicación

INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACIÓN

- Auditorías de comunicación
- Estudios de imagen
- Planificación de la comunicación

PRODUCCIÓN

- Gráfica
- Audiovisual

PROYECCIÓN

- Programas especiales
- Actividades

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

- Estrategias para establecer y mantener una adecuada relación con la prensa
- Organización de conferencias de prensa
- Reuniones y giras con periodistas
- Participación de voceros en medios
- Monitoreo y análisis de las informaciones sobre la organización divulgadas en los medios de comunicación

ENTRENAMIENTO DE VOCEROS

ESTRATEGIAS DE CABILDEO

MANEJO DE CRISIS

11. Kerigma Comunicación

El sitio no revela ninguna información acerca de los servicios.

12. Milenio

ASESORÍA EN COMUNICACIÓN

- Diagnóstico y gestión de comunicación, imagen y clima en organizaciones y empresas.
- Diagnóstico y desarrollo de imagen corporativa visual.
- Promoción informativa de productos y servicios (publicity) y manejo de relación con medios.
- Asesoría y gestión de relaciones con la comunidad y autoridades.
- Comunicación interna, de negocios, financiera.
- Investigaciones (diagnósticos, auditorías de marca, estudios y análisis cualitativos y cuantitativos).

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MERCADEO:

- Desarrollo de marca (diagnóstico, conceptualización y aplicación de materiales).
- Planificación de medios masivos y segmentados.
- Mercadeo directo integral (MDI).
- Promoción y eventos (planificación estratégica, logística, materiales, artículos, montaje y personal de apoyo).
- Despliegue POP

PRODUCCIÓN:

- Producción periodística
- Publicaciones (libros, revistas, memorias, catálogos, etc.)
- Diseño gráfico

- Web y multimedia
- Producción audiovisual (cuñas, spots, promocionales)

13. Prevención y Comunicación S.A.

- Relaciones con los medios
- Relaciones públicas y manejo de clima organizacional
- Comunicación en línea
- Manejo de crisis
- Protocolo y actividades especiales

14. Próxima Comunicación y Relaciones Públicas

- Relaciones con los medios de comunicación y gestiones de prensa.
- Estrategias de comunicación interna.
- Planes de prevención y manejo de crisis, entrenamiento de voceros y evaluación de posibles riesgos.
- Proyección corporativa a través de proyectos de responsabilidad social empresarial y relaciones con la comunidad.
- Creatividad y organización de activaciones comerciales y eventos corporativos
- Producción de materiales gráficos y audiovisuales.
- Plan de comunicación integral para crear y proyectar la imagen corporativa de su organización.

15. The Map Communications

CONSTRUCCIÓN DE MARCA

- Identidad institucional/corporativa
- Comunicación interna
- Arquitectura de marca
- Mercadeo de marca

REPUTACIÓN DE MARCA

- Relación con prensa
- Asuntos Públicos y Cabildeo
- Relación con Públicos Clave
- Responsabilidad social empresarial
- Relación con Inversionistas
- Programas de filantropía

PROTECCIÓN DE MARCA

- Manejo de situaciones potencialmente críticas
- Gestión de situaciones de crisis

MERCADEO SOCIAL

Bibliografía

Libros consultados

Arens, William F., Arens, Christian y Weigold, Michael F. **Publicidad**. Undécima edición. México, D.F., editorial McGraw-Hill, 2008.

Belch, George E. y Belch, Michael A. **Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral**. Sexta edición. México, D.F., editorial McGraw-Hill, 2005.

Braidot, Néstor P. **Neuromarketing: neuroeconomía y negocios**. Madrid, España, editorial puertoNorte-Sur, 2005.

Caldwell Marín, Eldon Glenn. **Mercadotecnia de productos y servicios sociales: principios tácticos y estratégicos**. San José, Costa Rica, editorial UCR, 2009.

Ferrell, O.C. y Hartline, Michael D. **Estrategia de marketing**. Tercera edición. México, D.F., editorial Thomson, 2006.

Junca, David. **Atrévete a hacer marketing**. San José, Costa Rica, editorial Artecom S.A., 2008.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. **Fundamentos de marketing**. Octava edición. México, D.F., editorial Pearson, 2008.

Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane. **Dirección de marketing**. Duodécima edición. México, D.F., editorial Pearson, 2006.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. **Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia**. Sexta edición. México, D.F., editorial Pearson, 2009.

Ries, Al y Trout Jack. **Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia**. México, D.F., editorial McGraw-Hill, 1992.

Schiffman, Leon G. y Kanuk, Leslie L. **Comportamiento del consumidor**. Octava edición. México, D.F., editorial Pearson, 2005.

Thompson, Arthur A. y Strickland, A.J. **Administración estratégica**. Decimotercera edición. México, D.F., editorial McGraw-Hill, 2004.

Tesis consultadas

Arias, Marco; Bonilla, Cynthia y Espinoza, Lucila. (2007). **Diagnóstico del mercado de empresas de asesoría en comunicación y relaciones públicas en Costa Rica: Análisis del mercado en pequeña y mediana empresa exportadora de la provincia de San José**. Memoria del Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas, Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Calvo, Marco; Gutiérrez, Víctor y Sánchez Gisela. (2003). **Funciones fundamentales y campo de acción de las relaciones públicas en la empresa privada**. Memoria del Seminario de Graduación presentado para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas, Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Jiménez, Ana María. (1991). **Relaciones públicas: orígenes, conceptos y perspectivas. Un análisis crítico.** Tesis de grado para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva, Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Marroquín, Lissette; Rojas, Grettel; Chaves, Marta y Meneses, Laura. (1998). **Tendencias académicas y profesionales de las relaciones públicas en Costa Rica.** Memoria del Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas, Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Artículos de periódicos

Fonseca, Pablo (2010). Ticos en Facebook ya superan el medio millón. La Nación, San José, Costa Rica. 18 de marzo.

Fonseca, Pablo (2010). Redes sociales ya cambiaron el mundo de los negocios. La Nación, San José, Costa Rica. 23 de marzo.

Patricia Recio G. Costarricenses se sumergen en el mundo de la web. Al día. Domingo 16 de mayo de 2010

Páginas visitadas en internet

<http://www.aibarra.org/investig/tema0.htm#MétodosyTécnicasdeInvestigación>

<http://www.batistacomunicaciones.com>

<http://www.cacporternovelli.com>

<http://www.comunicacioncorporativa.net>

<http://www.conceptoasesorias.com>

<http://www.corporatewatch.org/?lid=1570>

<http://www.edilexcomunicacion.com>

<http://www.en-comunicacion.com>

http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_p%C3%BAblicas

<http://www.eurekared.com>

<http://www.fleishmanhillard.com>

<http://www.imacorpasesores.com>

<http://www.image-value.com>

<http://www.interamericana.co.cr>

<http://www.kerigman.biz>

<http://www.milenio.co.cr>

<http://www.omnicomgroup.com>

<http://www.prevencionycomunicacion.com>

<http://www.proxima.co.cr>

<http://www.themapcomm.com>

Entrevistas

Carazo, Carolina. Entrevista personal. Abril 9, 2010

Correa, José Francisco. Entrevista personal. Abril 14, 2010.

Villarreal, Ana Lucía. Entrevista personal. Abril 9, 2010.