

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

Mercadeo táctico en una empresa de publicidad exterior

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

Gustavo Aguilar Ayub

Carne 940051

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica

2004

DEDICATORIA

A Cristo fuente de toda sabiduría, a mi esposa, a mi bebé, a mi hermano y a mis padres.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Señor por darme el amor, la perseverancia, el valor y la inteligencia para alcanzar esta meta en mi vida. Por darme más de una razón para saber que sin Él nada tendría sentido, por levantarme y cargarme con su inigualable amor, por escucharme cuando estaba triste o cuando estaba feliz y ante todo por darme la vida que hoy disfruto.

A mi esposa Yolanda por hacerme un mejor hombre cada día, por darme vida a través de su mirada, de su voz, de su risa y de su corazón, por sus noches de soledad e insomnio, y sobre todo por hacer suyos mis anhelos y esperanzas.

A mi bebé, a quien he deseado mucho desde tiempo atrás y que la noticia de su llegada ha llenado de una nueva luz mis ojos y mi corazón. Gracias por cambiar el color de mi mundo y por cambiar el olor de mis mañanas.

A mi madre quien con su vida me ha enseñado como se ama a una familia, a mi padre por darme su amor desinteresadamente. A mis suegros por sus incesantes oraciones, a mis cuñados y mis sobrinos por regalarme tantos momentos de alegría. A mi hermano quien a pesar de encontrarse tan lejos está tan cerca en mi corazón. A Macho, Clau, Jey, Roberto y Jorge por mantenerse a mi lado durante tantos años.

Quiero agradecer de manera especial a Don Víctor Méndez y a su esposa doña Katia Gólcher por su eterno apoyo a todos mis proyectos. A Lucrecia, Mariano, Katica y Marito por su amistad en esta travesía educacional, por las risas compartidas, por sus palabras de apoyo en los momentos de duda y por sus constantes enseñanzas. A Gaby y Alejandra por toda la ayuda brindada a lo largo de esta maestría.

Le agradezco a don Rolando Gólcher su interés y constante atención a mis inquietudes intelectuales para el desarrollo de este trabajo y a Marlón Padilla por su atención desinteresada para la elaboración de este documento.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister con énfasis en Mercadeo y Ventas.

MBA, Marco Antonio Morales Zamora
Director Programa de Posgrado

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas
Profesor Coordinador

MBA Rolando Gölcher González
Profesor Guía

Lic. Marlón Padilla Hernández
Supervisor Laboral

Bach. Gustavo Aguilar Ayub
Estudiante

CONTENIDO

Mercadeo táctico en una empresa de publicidad exterior

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Contenido.....	v
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Anexos Complementarios.....	xii
Resumen	xiv
Introducción.....	16

I. El pensamiento contemporáneo

1.1 El proceso de globalización actual.....	19
1.2 De la orientación a las ventas a la orientación al "marketing".....	21
1.3 La evolución de la orientación de las empresas.....	22
1.4 La importancia del mercadeo en el mercado actual.....	23
1.5 Publicidad exterior.....	24
1.5.1 Clasificación de la Publicidad Exterior en.....	26
1.5.2 Out of Home (Fuera de Casa)	27
1.5.3 Publicidad Exterior Tradicional.....	27
1.5.4 Billboards (Carteleras)	27
1.5.5 El afiche de 30 hojas.....	28
1.5.6 Publicidad Exterior No Tradicional.....	29
1.5.7 Mobiliario Urbano.....	29
1.5.8 Tránsito.....	29
1.6 The Arbitron Outdoor Study (El estudio de Publicidad Exterior Arbitron)	30
1.7 Estandarización de la industria de la publicidad exterior.....	32
1.8 Compra de publicidad exterior.....	33

II. El Entorno de rótulos Kivial S.A.

2.1 La Industria Publicitaria Nacional	34
2.1.1 Comportamiento de la Industria Publicitaria.....	36
2.1.2 El entorno competitivo de la empresa.....	39
2.2 Entorno Nacional	39
2.2.1 La participación en el mercado de la publicidad exterior.....	40
2.3 Papeles de los competidores en el Mercado de la Publicidad	42
2.4 Fortalezas y debilidades de los competidores en Publicidad Exterior.....	43
2.4.1 Fortalezas y debilidades de Publicidad Original (POL).....	43
2.4.2 Fortalezas y debilidades de Panorama.....	44
2.4.3 Fortalezas y debilidades de Colorvisión.....	44
2.4.4 Fortalezas y debilidades de Equipamientos Urbanos de Costa Rica (EUCOR).....	45
2.5 Identificación de los principales competidores en este mercado: directos e indirectos	46
2.6 El posicionamiento actual de la empresa.....	46
2.7 Análisis del Entorno Competitivo.....	46
2.7.1 Factores Económicos	47
2.7.2 Factores Demográficos y Sociales.....	47
2.7.3 Factores Tecnológicos.....	47
2.7.4 Factores Políticos y Legales.....	47
2.7.5 Factores Competitivos.....	49
2.8 Segmentos	
Regionales.....	49

III. Análisis del Mercado

3.1 Análisis demanda	50
----------------------------	----

3.2	Tamaño	del	Mercado	Total	Absoluto	Actual	en	
	dólares.....							50
3.3	Tamaño	del	Mercado	Total	Absoluto	Actual	en	
	dólares.....							50
3.4	Tamaño		del		Mercado		Potencial	
							50
3.5	Número		de		ocasiones		de	uso
							51
3.6	Tasa		de		consumo		por	ocasión
	uso.....							52
3.7	División		del		Mercado	Total		Absoluto
	Actual.....							53
3.8	Segmentos							
							53
3.9	Nichos.....							
							53
3.10	Definición		del		Mercado	Relevante	para	la
	empresa.....							54
3.11	Selección		del		Mercado			Meta
							54
3.12	Decisiones							de
	compra.....							54
3.13	Factores		críticos					
							55
3.14	Posicionamiento		deseado		para	la	marca	y
	alcanzarlo.....							plazo
								para
								56
3.15	Tipo		de		estrategia		de	posicionamiento
							56

3.16 Opinión de clientes de Kavial S.A. sobre la Publicidad Exterior.....56

IV. Información General de Rótulos Kavial S.A.

4.1 La empresa.....
62

4.2 Fundación de la empresa.....62

4.3 Información General de Rótulos Kavial S.A.
64

4.4 La misión del mercadeo de la empresa
66

4.5 Visión del mercado
66

4.6 Misión de la compañía
67

4.7 Organigrama de la empresa
68

4.8 Sus principales cuentas
68

4.9 El accionar mercadológico de la empresa
70

4.10 Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)70

4.11 Fortalezas
70

4.12 Oportunidades
71

4.13	Debilidades72
4.14	Amenazas74
4.15	Clasificación de Clientes76
4.16	La mezcla de mercadotecnia76
4.17	Producto76
4.18	Precio78
4.19	Plaza80
4.20	Promoción81
4.21	Procesos83
4.22	Evidencia	
	Física.....	83
4.23	La Promoción de Ventas83
4.24	Personal83

V. Plan de Mercadeo táctico para Kivial S.A.

5.1	Objetivos	planteados	para	la	empresa.....	86
5.1.1	Objetivos	de		Ventas.....		86
5.1.2	Objetivos	de	Utilidades		86
5.1.3	Objetivos	de		Comunicación		88
5.2	Orientación	de	la	Compañía.....		88
5.3	Negocio	en	el	que	está	la
	Empresa.....					88
5.4	Mezcla	de			Mercadeo	89
5.4.1	Producto					89
5.4.2	Antecedentes	de	la	marca.....		89
5.4.3	Razón	de	ser	del	producto	89
5.4.4	Concepto	de	mercadeo	de	la	marca
						89
5.4.5	Estrategia	de	marca	que	utiliza	la
						89
5.4.6	Cantidad	de	presentaciones		existentes	90
5.4.7	Precio					90

5.4.8	Presupuesto	de	Mercadeo.....	
			90
5.4.9	Objetivos	de	la fijación	de
	precios.....			91
5.4.10	Estrategia	de	precios	utilizada
			91
5.4.11	Política	de	descuentos
			92
5.4.12	Política	de	crédito	y cobros
			92
5.4.13	Plaza			
			93
5.4.14	Promoción			
			93
5.4.15	Publicidad			
			93
5.4.16	Relaciones	Públicas		(RR.PP.)
			94
5.4.17	Mercadeo			Directo
			94
5.4.18	Servicio	al	Cliente
			95
5.4.19	Protección		Legal.....	
			96
5.4.20	Proveedores			
			97
5.4.21	Actividades.....			
			98

VI. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones y Recomendaciones102

6.2 Comentario Final106

Bibliografía
.....108

Anexo Metodológico
.....109

Anexos Complementarios
.....136

Anexo de Cuadros
.....171

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1	
Inversión en Publicidad Exterior en Estados Unidos.....	7
Cuadro N°2	
Distribución de la Inversión en Publicidad Exterior según su tipo en Estados Unidos.....	29
Cuadro N°3	
La Industria Publicitaria Costarricense Comparativo Primer Semestre 2002 – 2003.....	34
Cuadro N°4	
Inversión en la Industria Publicitaria Nacional Por Tipo de Medio Periodo 2002-2003.....	36
Cuadro N°5	
Industria Costarricense Publicitaria por Tipo de Medio Pronóstico	
2004.....	37
Cuadro N°6	
Industria de Publicidad Exterior Costarricense Participación de Mercado Comparativo	
Periodo 2001-2003.....	37
Cuadro N°7	
Mercado de Publicidad Exterior Porcentaje de Crecimiento Periodo 2000-2003.....	38
Cuadro N°8	
Cuadro	
Comparativo.....	39
Cuadro N°9	

Mercado Publicidad Exterior 2002 Comparativo Año 2002 – 2003.....	41
Cuadro N°10	
Clasificación de las Empresas de Vallas de Carretera.....	42
Cuadro N°11	
Valor de Mercado Potencial de Publicidad Exterior Costarricense Periodo 2004.....	51
Cuadro N°12	
Promedio de Ocasiones de uso de Vallas de Carretera en Clientes de Kivial S.A. Año 2003.....	52
Cuadro N°13	
Segmentos de Mercado de Kivial S.A. Año 2004.....	53
Cuadro N°14	
Facturación Agencias de Publicidad Costarricenses Año 2003.....	55
Cuadro N°15	
Clasificación de Clientes Según Monto de Facturación Periodo 2003.....	69
Cuadro N°16	
Clasificación de Clientes Rango de Facturación.....	76
Cuadro N°17	
Criterios de Clasificación de Vallas de Carretera.....	77
Cuadro N°18	
Lista de Precios Diciembre 2002.....	79
Cuadro N°19	
Desglose Metas de Ventas Periodo 2004.....	86
Cuadro N°20	
Estado de Resultados Proyectado, Periodo 2003 – 2004.....	87
Cuadro N°21	
Tipo de producto	90
CuadroN°22	
Inversión en Publicidad y Promoción, Periodo 2003 – 2004.....	91
Cuadro N°23	

Cuadro de descuentos por
Volumen.....92

INDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Anexo n.2
Fórmula de responsabilidades y territorios
.....138

Anexo n.3
Reporte Diario
.....140

Anexo n.4
The Arbitron Outdoor Study143

RESUMEN

Aguilar Ayub, Gustavo

Mercadeo táctico en una empresa de publicidad exterior

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas –San José, C.R.:

G. Aguilar A., 2004.

136h.:36il.-7refs.

El objetivo general del trabajo es elaborar un plan de mercadeo táctico que funcione como guía para el Departamento de Mercadeo que se va incorporar a la empresa Kavial S.A., y que le permita enfrentar adecuadamente la acción competitiva del mercado actual. Dicho plan de mercadeo incluye: proyecciones, planeamiento, ordenamiento de mezcla de mercadotecnia y métodos de control para el periodo de un año (2004) y busca beneficiar a la empresa con la elaboración de un plan de acción a corto plazo, sobre el cual pueda luego encausar una planeación de mediano y de largo plazo.

La empresa investigada se dedica a las diferentes manifestaciones de publicidad exterior, por ejemplo, vallas de carretera, rotulación de flotillas de distribución, rótulos luminosos, rótulos metálicos e instalación de materiales parar eventos especiales.

Para ello, el proyecto desarrolla tres tipos de investigación, primaria, secundaria y explicativa, y una combinación de las dos últimas en la parte propositiva.

Es preciso destacar que la empresa se desenvuelve dentro de un mercado en crecimiento, que se acelerará debido a factores macroeconómicos o del entorno, tales como, los factores políticos como la firma del Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica- Estados Unidos. Este mercado posee segmentos regionales y nacionales, siendo, estos últimos de mucho interés para la empresa, El mercado de Kavial S.A. en dos segmentos básicos: las empresas grandes y las medianas. Que implican nichos de mercados tales como las agencias de publicidad y los hoteles costeros.

En razón de lo anterior, se recomienda que la empresa ejecute un plan de acción que incluya la delimitación de objetivos, crecimiento en ventas, en utilidades, en participación de mercado y de comunicación, además de, la definición de presupuesto de mercadeo, el

análisis del mercado, las políticas de ventas y descuentos y el programa de mercadeo directo integrado. Para la realización de esto se tomó en cuenta los factores macroeconómicos y del entorno relevantes para la empresa.

Cabe mencionar que se realizó una totalización del mercado, una estimación del mercado potencial y una segmentación del mercado de la publicidad exterior en empresas grandes y medianas y se identificaron nichos de mercado. Además, se definió como el mercado meta las medianas empresas, que cuentan con menos de cien empleados y se estableció la misión y la visión de Kivial S.A. para su desarrollo futuro.

Dentro de las acciones propuestas en el plan de mercadeo se encuentran: la incorporación de alquiler de vallas de carretera por periodos de tres meses, la dolarización de las ventas de Kivial S.A., la incorporación de diez nuevas ubicaciones dentro de la Gran Área Metropolitana, la definición del tono de comunicación de la publicidad, y el cambio de la técnica de venta de pasiva a activa.

Palabras clave:

Publicidad Exterior, Mercadeo, Ventas, Mercadeo Directo Integrado, Publicidad

Director de la investigación

MBA, Rolando Gölcher González

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

El objetivo general de este trabajo de investigación consiste en elaborar un plan de mercadeo táctico que funcione como guía para el Departamento de Mercadeo que se va incorporar a la empresa Kavial S.A. Dicho plan busca que la empresa esté preparada para enfrentar la acción competitiva del mercado actual, mediante proyecciones, planeamiento, ordenamiento de mezcla de mercadotecnia y métodos de control para el periodo de un año, además pretende beneficiarla con un plan de acción a corto plazo, sobre el cual pueda luego encausar una planeación a largo plazo.

Los objetivos específicos son:

1. Definir las tendencias de pensamiento, el proceso de globalización, la evolución de las empresas, las clasificaciones de la publicidad exterior y los aspectos globales que le permiten a una empresa logra un mejoramiento continuo a través de la creación de un plan de mercadeo táctico.
2. Conocer el entorno de la empresa, el comportamiento de la industria publicitaria, su marco legal y competitivo, las fortalezas y debilidades de sus competidores en la Publicidad Exterior, el posicionamiento actual y los segmentos regionales.
3. Analizar el mercado publicitario de la empresa en el ambiente nacional, la definición del mercado relevante de Kaval S.A. , además, los factores del entorno competitivo, su segmentación, su mercado, y su propuesta de valor, asimismo, relacionar las posibles insuficiencias técnicas de la empresa, con su impacto en la ejecución de sus negociaciones contractuales de ventas.

4. Describir la situación actual de las tareas de mercadeo de la empresa, además analizar sus fortalezas, las oportunidades, debilidades, y amenazas que enfrenta; además, estudiar su mezcla de Mercadotecnia, y su comportamiento conjunto ante las exigencias del mercado actual.
5. Preparar un plan de mercadeo táctico que sirva como guía del Departamento de Mercadeo que se va a conformar, y que pretende satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y de sus clientes potenciales.
6. Establecer conclusiones y proponer recomendaciones para la mejora de algunos aspectos productivos y de recursos humanos inherentes al accionar de la empresa y que se desprenden a partir de la presente investigación.

En el primer capítulo, se realizará una caracterización conceptual de los elementos del mercadeo necesarios para llevar a cabo un Plan de Mercadeo Táctico, entre ellos, los tipos de segmentación, los enfoques de las empresas, las características del medio de la publicidad exterior, y los elementos básicos de la Mezcla de Mercadotecnia.

En el segundo capítulo, se desarrolla una investigación primaria y secundaria con el fin de obtener los conocimientos básicos de factores que afectan el accionar de la empresa; entre ellos, su historia, sus principales clientes, su entorno competitivo y las principales regulaciones gubernamentales que rigen la actividad publicitaria.

En el tercer capítulo, se lleva a cabo una descripción de la situación actual de las tareas de mercadeo de la empresa, sus fortalezas, sus oportunidades, sus debilidades y las

amenazas que enfrenta, además, se mostró su mezcla de Mercadotecnia y la estructura de su fuerza de ventas.

En el cuarto capítulo, se analiza el comportamiento mercadológico de la empresa en el ambiente nacional, sus objetivos, antecedentes, los factores del entorno competitivo, su segmentación, su mercado, su propuesta de valor, el posicionamiento deseado, el tono de comunicación, el presupuesto de mercadeo, la composición de su fuerza de ventas, y mezcla de mercadeo; además se establece una relación entre las posibles insuficiencias técnicas de la empresa y su impacto en la ejecución de sus negociaciones contractuales de ventas.

En el quinto capítulo, se presenta un plan de mercadeo táctico para la guía estratégica del Departamento de Mercadeo que va a instituir la empresa, dicho plan está orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y de sus clientes potenciales.

En el sexto capítulo, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones específicas para la mejora de algunos aspectos productivos y de recursos humanos inherentes al accionar de la empresa.

CAPÍTULO N°1

EL PENSAMIENTO CONTEMPORÁNEO

El proceso de globalización actual

Las empresas actuales se enfrentan a un mundo globalizado, en el cual su marco de referencia se ve definido cada vez más por tratados internacionales, políticas financieras, sociales y ambientales que se entrelazan. En otras palabras es un escenario de ardua competencia donde la incorporación de las compañías multinacionales a través de la inversión extranjera, lleva a la empresa a competir en un plano de mayores estándares y de menores costos.

Los hechos anteriormente discutidos definen la condición singular de nuestros tiempos: la globalización. Este proceso no posee una lógica de desarrollo lineal, ni prefigura una sociedad mundial o comunidad mundial. En su lugar, refleja la aparición de redes y sistemas interregionales de interacción e intercambio.

"El alcance espacial y la densidad de la interconexión global y transnacional realiza complejas tramas y redes de relaciones entre las comunidades, los Estados, las instituciones internacionales, las organizaciones no gubernamentales y las corporaciones transnacionales que constituyen el orden global. Estas redes, que se traslapan e interaccionan, definen una estructura en evolución que les impone restricciones y al mismo tiempo da poder a las comunidades, los Estados y las fuerzas sociales. A este respecto, la globalización es semejante a un proceso de "estructuración", en cuanto a que es producto tanto de las acciones individuales de incontables actores e instituciones en todo el globo, como de las acciones acumulativas entre ellas. (Held, McGrew, Goldblatt y Perraton, 2002, pag LXIII)"

El proceso de la globalización está asociado con una estructura global dinámica que

evoluciona, faculta y restringe. Es una estructura altamente estratificada, debido a que presupone una interacción profundamente desigual: refleja las pautas existentes de desigualdad y jerarquía y, al mismo tiempo, genera nuevas pautas de inclusión y exclusión. En virtud de lo anterior, es posible afirmar que la globalización es un fenómeno que incluye procesos de estructuración y estratificación.

Los nexos que se crean en este proceso abarcan casi todos los ámbitos de acción de la vida diaria: las leyes, las finanzas, el comportamiento de mercado, la tecnología, los medios de información, las corrientes de pensamiento, los procesos productivos y los precios todos estos ámbitos de acción ven determinados sus alcances de acuerdo con una perspectiva global.

La globalización no se puede concebir como una condición singular, ya que se refiere a las pautas de la creciente interconexión global dentro de todos los ámbitos clave de la actividad social. Por consiguiente, para comprender la dinámica y las consecuencias de la globalización, se requiere cierto conocimiento de las pautas diferenciales de la interconexión global en cada uno de estos ámbitos.

La globalización aumenta el poder de quienes actualmente lo ejercen, además transmite las consecuencias de sus decisiones a localidades cada vez más distantes, esto a su vez, expone un nuevo marco de interconexiones.

"En un sistema global cada vez más interconectado, el ejercicio del poder por medio de las decisiones, acciones o no acciones de los actores en un continente puede tener consecuencias significativas para las naciones, las comunidades y los hogares en otros continentes. Las relaciones de poder están profundamente inscritas en los procesos mismos de la globalización. De hecho, la ampliación de las relaciones de poder significa que las áreas del poder y el ejercicio del poder están cada vez más distantes de los sujetos o de las localidades que experimentan sus consecuencias. A este respecto, la globalización implica la estructuración y reestructuración de las relaciones de poder a distancia. Las pautas de la estratificación global arbitran el acceso a las áreas del poder, mientras las elites en las principales áreas metropolitanas del mundo están integradas mucho más estrechamente en las redes globales y tienen un control mucho mayor sobre ellas que los agricultores de Burundi, que luchan por su subsistencia.

(Held, McGrew, Goldblatt y Perraton, 2002, pag LXV)”

Como resultado de la globalización, las empresas se ven obligadas a invertir recursos en funciones de planeamiento y a desarrollar estrategias y tácticas para enfrentar su entorno. Muchas empresas desarrollan estrategias globales para expandirse en el mundo y convertirse en empresas transnacionales, lo anterior obliga a las pequeñas y medianas empresas a crear planes para establecer relaciones con las grandes empresas y de este modo, establecer un vínculo comercial con ellas o simplemente no competir con ellas y redireccionar sus productos a otros mercados.

De la orientación a las ventas a la orientación al "*marketing*"

La globalización obliga a las empresas a desarrollar tácticas y estrategias para poder competir en el mercado, además las conduce a actuar de forma competitiva a evolucionar hasta convertirse en mejores y más eficientes organizaciones, mejores planes y herramientas.

Es por eso que las funciones de los gerentes de *marketing* han tenido que sobrepasar varias pruebas para poder demostrar su valía y darle al cliente su lugar. La noción tradicional del *marketing* involucra la idea de un gerente de *marketing* con amplios conocimientos sobre cómo modificar toda la imagen empresarial para lograr aumentar las ventas.

Además dicha noción considera que el gerente de marketing debe atender tres aspectos básicos para poder desempeñarse bien en su puesto. En primer lugar debe funcionar como apoyo para las demás áreas de la empresa, en segundo lugar, tiene que encontrar grupos potenciales de clientes para luego convencerlos, mediante verdades o

engaños, de adquirir el producto. Y, en tercer lugar debe crear y proyectar una imagen de la empresa, real o ficticia, con el fin de atraer a los clientes.

Según Lamb, Hair y McDaniel (1998) la orientación actual al *marketing* es un concepto diametralmente opuesto ya que, en primer lugar incluye al cliente en las fases de diseño del producto mediante mecanismos de interacción. En segundo lugar, comprende que el *marketing* es una función presente en todas las actividades de la empresa y por ello, el gerente funciona como representante de ese diálogo con el cliente.

Es necesario entender que el proceso de cambio de una orientación a otra se ha reflejado en diferentes filosofías que han existido a lo largo de los años éstas se conocen como: orientación a la producción, orientación a las ventas, orientación a la mercadotecnia y orientación a la mercadotecnia social. Cabe destacar que esta última es la tendencia que se maneja en la actualidad.

La evolución de la orientación de las empresas

Para Lamb, Hair y McDaniel (1998) la orientación a la producción se inicia dentro de las empresas y se rige por el principio siguiente: *"si nosotros podemos hacerlo ellos pueden venderlo."* Esta filosofía competitiva se basa en las habilidades de los diferentes integrantes del departamento de producción, enfocándose en las capacidades internas y no en los deseos y necesidades del mercado.

Para estos autores, una orientación de este tipo no necesariamente condena al fracaso a una empresa. Existen ocasiones en las que el mejor producto de la empresa responde a lo que desea el mercado. En otras ocasiones, cuando la competencia es débil o la demanda excede la oferta, una empresa con orientación a la producción puede sobrevivir e inclusive prosperar.

Sin embargo, se debe tener presente que en principio, la mayoría de las empresas que triunfan en los mercados altamente competitivos tienen una idea clara de lo que quieren los consumidores y luego lo fabrican, estas empresas no creen que sus productos deban responder únicamente a aquello que la Administración considere como necesidad del mercado.

Según Lamb, Hair y McDaniel (1998) la orientación a las ventas se basa en la idea de que las personas comprarán más productos y servicios si se usan técnicas enérgicas de ventas que agregan las grandes ventas dejarán grandes utilidades. Para las empresas orientadas a las ventas, la mercadotecnia significa vender y cobrar dinero.

El problema principal de esta filosofía es que, al igual que con la orientación a la producción, no existe la comprensión de los deseos y las necesidades del mercado. Muchas de estas empresas se dan cuenta que a pesar de los esfuerzos que realizan y de las habilidades de su fuerza de ventas, no podrán vender un producto o servicio que los consumidores no necesitan.

La orientación a la mercadotecnia es el fundamento de la filosofía contemporánea de la mercadotecnia, y se basa en la idea de que una venta no depende de un agente vendedor, sino de la decisión de un cliente de comprar un producto. El valor percibido que un cliente da un producto define un negocio, a la vez que determina también los productos de una empresa y su potencial para tener éxito. El tipo de empresas que se apoya en esta orientación a la mercadotecnia, debe esforzarse en construir relaciones con los clientes.

"Esta filosofía, llamada concepto de mercadotecnia, es sencilla y por sí sola es una llamada de atención. Indica que la razón de ser, social y económica, de una organización es satisfacer los deseos y necesidades del cliente y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos de la empresa. (Lamb, Hair, McDaniel, 1998, pag 6) "

Este concepto de mercadotecnia comprende un enfoque integral de las necesidades del cliente, que además, permite diferenciar los productos o servicios de los que ofrece la competencia. Además implica la integración de todas las áreas que una empresa posee, y busca alcanzar los objetivos de la compañía mediante la satisfacción legal y responsable de los deseos y necesidades de los clientes.

La importancia del mercadeo en el mercado actual

El éxito de una empresa surge de la conjunción de varios factores que posee y de otros en los que se desarrolla. Sin embargo, actualmente las compañías que alcanzan el éxito en todos los niveles tienen algo en común: están poderosamente enfocadas en el cliente y tienen un fuerte compromiso con la mercadotecnia.

Estas compañías otorgan una dedicación absoluta a la comprensión y satisfacción de las necesidades de los clientes en mercados meta bien definidos. Además, motivan a toda la organización a que produzcan un valor superior para sus clientes, que producirá en ellos un nivel de satisfacción más elevado.

"La mercadotecnia, más que cualquier otra función de los negocios, aborda el tema de los clientes. La creación del valor y la satisfacción de cliente son la esencia misma del pensamiento y la práctica mercadológicos modernos. (...) La meta de la mercadotecnia es atraer a nuevos clientes, al prometer un valor superior y conservar a los compradores actuales, procurando su satisfacción. (Kloter, Amstrong, 1998, pag 3)"

Es necesario comprender que en primera instancia, la mercadotecnia no es sólo una actividad desarrollada por grandes organizaciones de negocios que operan en escenarios comerciales caracterizados por economías altamente desarrolladas, sino que llevar a cabo actividades de mercadotecnia sensatas, es una característica decisiva para el éxito de cualquier empresa sin importar su tamaño, sus utilidades o si es doméstica, global o lucrativa.

Actualmente es preciso comprender el concepto de mercadotecnia no solo en el sentido tradicional de "hacer una venta", y "hablar y vender", sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades de los clientes. Si la empresa comprende al cliente, está capacitada para desarrollar un producto con un valor superior que permite fijar precios justos, distribuir eficientemente y promover en forma efectiva que estos productos vendan más fácilmente.

Publicidad exterior

Para Arens (2000), desde Asia, África, Europa y Sudamérica; las empresas locales y globales se sirven de los medios exteriores para comunicarle a una audiencia masiva un mensaje o una imagen en una forma rápida, y frecuente y al más bajo costo por millar de cualquier medio importante, como la televisión, la radio o la prensa.

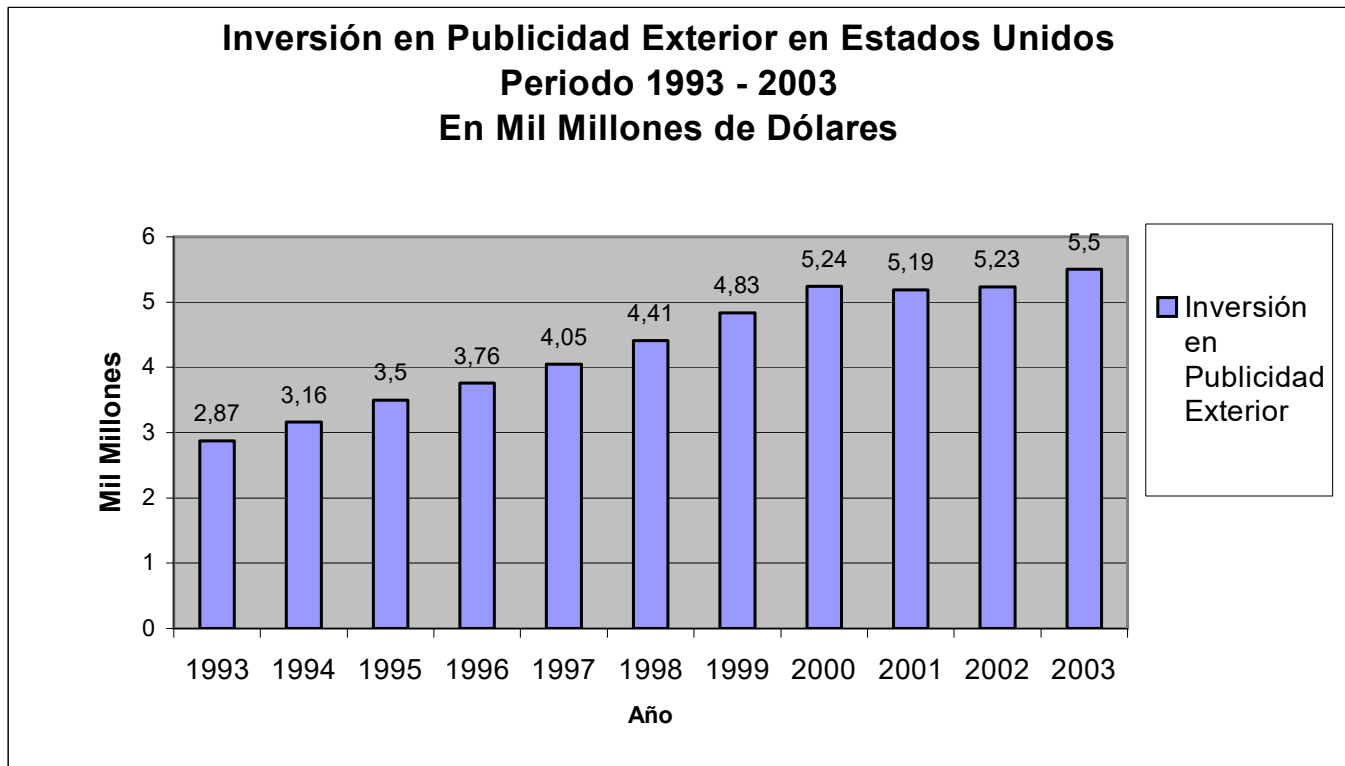
"En 1996, los anunciantes norteamericanos invirtieron un total de 1.960 millones de dólares en la publicidad exterior estandarizada, un impresionante aumento de 15% con respecto a las estadísticas de 1994. Se prevé que este crecimiento continúe a medida que los anunciantes busquen alternativas ante las decrecientes audiencias y la saturación publicitaria de otros medios masivos. (Arens, 2000, pag 541)"

Arens (2000) sostiene que en la actualidad los televidentes pueden seleccionar entre más de cincuenta canales, esto hace que a los anunciantes les sea cada vez más difícil comunicar su mensaje al público. Por otro lado, indica que la publicidad exterior es un medio capaz de transmitir su mensaje las veinticuatro horas del día, siete días a la semana, noche y día, sin interrupción.

Es importante destacar que la publicidad exterior en Estados Unidos ha tenido un crecimiento constante desde 1993 hasta el 2000, (ver Cuadro N°1) luego decrece para volver a crecer hasta el 2003, según la información publicada en la página web de la

“Outdoor Advertising Association of America” (Asociación Americana de Publicidad Exterior).

Cuadro N°1



Fuente: elaboración propia basada en información publicada en www.oaaa.org

Se debe destacar que el monto de inversión en Publicidad Exterior en Estados Unidos pasó de 2.84 billones de dólares en 1993 a 5.5 billones en el 2003, lo que indica que la industria se encuentra en una constante expansión. Esto se debe en gran parte a la diversidad de medios de publicidad exterior que se desarrollan año con año, y por consiguiente a su demanda por los anunciantes.

La tecnología ha colaborado en el desarrollo de la publicidad exterior permitiendo una mayor personalización de los productos, menores tiempos de entrega y un mejor

servicio. Según la información publicada en la página de web “*Outdoor Advertising Association of America*” (Asociación Americana de Publicidad Exterior) las empresas dedicadas a la actividad están incorporando un sistema de código de barras para informar a sus clientes en el momento exacto en el que el anuncio se instala. Además, estas empresas planean en un futuro próximo el control por satélite de la iluminación de los anuncios.

Ilustración N°1

Cartelera tridimensional utilizada en Estados Unidos Año 2003

Tamaño 18,29 x 6,10 m



Fuente: www.oaaa.org

Los diseños tridimensionales que muestran estos anuncios son el fruto del trabajo de un equipo multidisciplinario compuesto por ingenieros, artistas gráficos, y escultores quienes logran efectos de movimiento y dramáticos en los anuncios.

Clasificación de la Publicidad Exterior en Estados Unidos

La publicidad exterior en Estados Unidos se clasifica en (ver Figura N°1):

Out of Home (Fuera de Casa)

Toda publicidad dirigida a alcanzar a los consumidores fuera de su casa. Incluye, pero no se limita a medios exteriores y radio.

Figura N°1



Fuente: elaboración propia basada en información publicada en www.oaaa.org

Publicidad Exterior Tradicional

Billboards (Carteleras)

Los “*Billboards*” son anuncios publicitarios de tamaño estandarizado diseñados para ser vistos desde largas distancias generalmente más de quince metros. Este medio incluye las carteleras, los espectaculares o vallas de carretera, los murales publicitarios, los afiches de treinta páginas y los afiches de ocho páginas.

Este tipo de estructura es el más utilizado en casos en que el tráfico es pesado y el espacio cuenta con una buena visibilidad. Cabe destacar que los boletines son idóneos para colocar pautas durante un año o más.

Los *billboards* miden aproximadamente cuatro por catorce metros, más algunas extensiones y pueden contener mensajes pintados o impresos, se producen en secciones del taller de la planta y luego se llevan al sitio, allí se arman y se cuelgan de la estructura de los espectaculares.

El afiche de treinta hojas

Esta clase de publicidad exterior constituye la estructura básica de la publicidad exterior y consta de tableros en blanco con un tamaño y margen estándar. El mensaje se imprime primero en una planta de litografía o en serigrafía sobre hojas grandes de papel: luego se monta manualmente en el tablero. Posteriormente, las hojas se arman en un tablero con una superficie total de cuatro por ocho metros. Estos paneles suelen cambiarse cada treinta días.

Los tamaños estándar de este medio son:

Billboards:

- 18,29 x 6,10 m
- 14,6x 4,27 m
- 12,00 x 3,00 m
- 11 x 3,23 m

Afiches de treinta páginas:

- 7,32 x 3,66 m

Afiches de ocho páginas:

- 3,72 x 1,90 m

Publicidad Exterior No Tradicional

Mobiliario Urbano

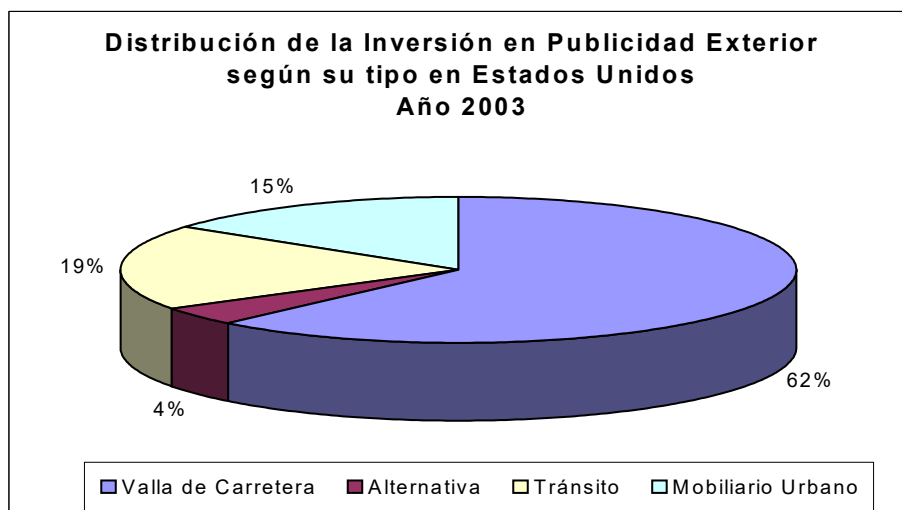
La publicidad exterior en el mobiliario urbano es aquella diseñada para alcanzar a los peatones, colocando los anuncios a su nivel de vista, o colocándolos en lugares con alto tráfico vehicular.

El mobiliario urbano se instala en: paradas de autobuses, puestos de venta de periódicos, dispensadores de periódicos, kioskos informativos, teléfonos públicos, centros comerciales, tiendas de conveniencia, en tiendas, y en estructuras de afiches de una página.

Tránsito

La publicidad en tránsito es aquella que se encuentra en: vehículos de transporte, áreas comunes o transitadas, terminales de autobuses o aeropuertos. Este tipo de publicidad exterior incluye: paneles exteriores o interiores en autobuses, trenes o trenes subterráneos, camiones de repartición y taxis.

La Inversión en Publicidad Exterior en Estados Unidos para el año 2003 fue de 5.50 billones de dólares y distribución se presenta en el Cuadro N2°:



I. CUADRO N°2

Fuente: elaboración propia basada en información publicada en www.oaaa.org

La publicidad exterior es un elemento vital en una planeación de medios bien concebida. Los grandes anunciantes como, AT&T, American Express, IBM, McDonald's, Procter & Gamble, la utilizan para anunciarse. Cabe destacar que son marcas que cuentan con muchos recursos para mercadear sus productos.

El interés en la publicidad exterior ha crecido debido a que ofrece un excelente costo por millar, y posee una gran lista de alternativas para pautar. Ya sea cuando se utiliza como complemento para otro medio con el fin de aumentar su alcance o bien cuando se utiliza solo para saturar el mercado su desempeño es altamente superior.

La Publicidad Exterior rodea al consumidor con gran presencia y ofrece una gran cantidad de opciones que concuerden cualquier audiencia meta, mercado geográfico o plan estratégico.

El estudio de Publicidad Exterior Arbitron (The Arbitron Outdoor Study)

La empresa Arbitron llevó a cabo una investigación de mercado en el año 2003 para los medios exteriores y dentro de sus principales conclusiones se presentan las siguientes:

Este estudio documenta claramente el significado del alcance de la publicidad exterior. Medio con la mayor fuerza de penetración y alcance en publicidad fuera de casa. Alcanza al noventa y seis por ciento de los conductores y pasajeros de vehículos, la radio alcanza un ochenta y seis por ciento y el tráfico peatonal es alcanzado en un setenta y nueve por ciento. Esto concluye que los medios exteriores alcanzan todo el espectro socioeconómico de Estados Unidos.

La publicidad exterior, representa un papel vital en el la mezcla de medios que prepara la agencia de publicidad. Lo anterior se debe a que alcanza a los consumidores no expuestos a la publicidad pautada en otros medios como la radio o la televisión, o que son ligeramente expuestos a esta.

Una tercera parte de los estadounidenses afirman que hacen sus compras lo más cerca posible de sus trabajos, o las realizan en el trayecto entre sus casas y sus trabajos.

El estudio descubrió varios grupos de nuevos consumidores: “*Power-Pedestrians*,” (Peatones Poderosos), “*Mega-Milers*” (Mega-milleros) y “*Super-Commuters*.” (Super Comutadores). Cada grupo representa entre un veinte y un treinta por ciento de los consumidores.

Los “*Power-Pedestrians*”, representan el veintiun por ciento de los estadounidenses que generan el ochenta y tres por ciento de la millas que se caminan. Se

caracterizan por ser jóvenes, solteros y pueden pertenecer a cualquier punto del espectro socioeconómico de Estados Unidos.

Los *Mega-Milers* son el veintinueve por ciento de los consumidores que representan el sesenta y siete por ciento de las millas que se viajan.

Los “*Super-Commuters* “ son el veinticuatro por ciento de los estadounidenses que gastan el setenta y dos por ciento de todo el tiempo trasladándose en transporte público.

Los “*Mega-Milers*” y “*Super-Commuters*” tienden ser de clase alta, educados, y les gusta más estar casados y tener niños comparados con el promedio de ese país.

Los estadounidenses viajan en vehículos un promedio de trescientas dos millas en los últimos siete días. El promedio de millas recorridas por persona en un mes de mil ciento una millas.

Ocho de cada diez estadounidenses reportan haber caminado en cualquier pueblo o ciudad en los últimos siete días.

Los peatones reportaron que caminaron en las ciudades un promedio de seis punto uno millas en los últimos siete días.

El promedio de duración de viajar al trabajo en transporte público en Estados Unidos, en una sola vía es de veintisiete minutos. Realizar el viaje completo les toma cerca de una hora. Los “*Super-Commuters*”, invierten cerca de dos horas en un viaje completo a sus trabajos.

Estandarización de la industria de la publicidad exterior

La industria de la publicidad exterior recurre a estructuras científicamente determinadas que obedecen a criterios de costos por millar, flujo vehicular y tiempos de exposición. Estas estructuras permiten comunicar el mensaje del anunciante a los mercados de todo el mundo. Arens menciona que en Estados Unidos hay aproximadamente trescientos noventa mil estructuras de publicidad exterior pertenecientes a tres mil compañías que les dan mantenimiento y que se conocen como plantas.

"Los operadores de la planta localizan ubicaciones convenientes (generalmente concentradas en zonas comerciales y de negocios), alquilan o compran la propiedad, obtienen los permisos legales necesarios, levantan las estructuras en conformidad con los códigos de construcción contratan con anunciantes la renta de carteles y colocan los tableros o pintan los boletines. Además deben darles mantenimiento a las estructuras, conservando limpias y atractivas las áreas circundantes. (Arens, 2000, pag 541)"

Para el investigador es evidente la necesidad de los empresarios de la publicidad exterior para poder definir, de una forma rentable y justificable, los espacios donde colocan sus anuncios, por ello, buscan las zonas comerciales o de negocios. Es importante señalar que estos aspectos son sumamente relevantes al momento de establecer el valor de cada sitio de exhibición.

Compra de publicidad exterior

*"Antaño siempre había sido un problema para el comprador de medios en Nueva York supervisar bien la construcción de pósters exteriores en Peona (Illinois). No se puede tomar el avión y viajar a todas las ciudades donde se ponen los espectaculares del cliente para verificar el valor de las ubicaciones. Por fortuna, la nueva tecnología ha contribuido a resolver el dilema y con ello ha hecho este medio aún más atractivo para los anunciantes nacionales. Hoy las compañías dedicadas a la publicidad exterior se sirven de complejos **sistemas de posicionamiento global (SPG)**, que dan la altura y longitud exacta a los pósters por medio de la tecnología de satélite. Provisos de refinados y modernos programas en su computadora de escritorio, los compradores de medios pueden integrar esta información a las características demográficas del mercado y efectuar*

conteos de tráfico para escoger las mejores ubicaciones de sus pósters.(Arens, 2000, pag 549)"

El video digitalizado constituye una de las herramientas de ventas de algunas compañías; este medio le permite mostrar al cliente el espectacular y el ambiente donde se colocará. Existen otros mecanismos innovadores como el código de barras de los materiales, este sistema permite que puedan ser vigilados, montados y autenticados por computadora. La impresión fotográfica digital en vinil flexible brinda buena resolución y reproducción fiel del mensaje del anunciante.

CAPÍTULO N°2

EL ENTORNO DE RÓTULOS KAVIAL S.A.

La Industria Publicitaria Nacional

El mercado de la publicidad nacional está dividido en varios sectores según su actividad específica: en diarios, televisión, radio, revistas, publicidad exterior y periódicos (ver cuadro N°2).

Cuadro N°3

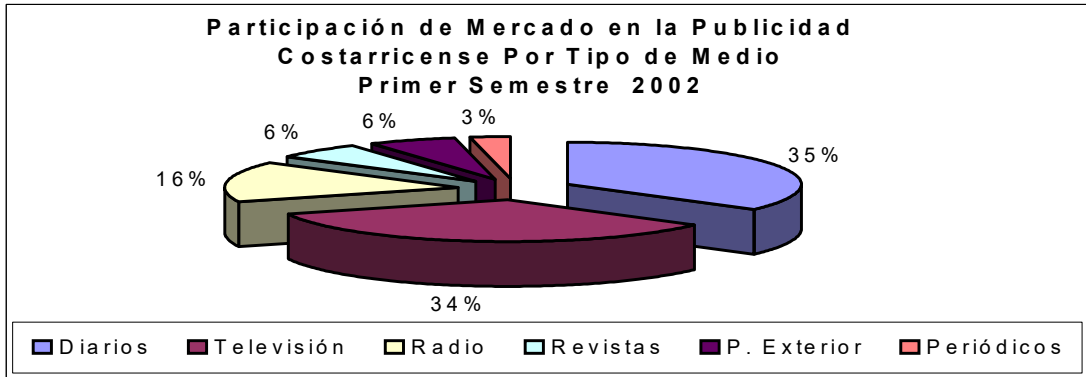
La Industria Publicitaria Costarricense			
Comparativo Primer Semestre 2002 - 2003			
En miles de dólares			
Tipo de Medio	Año 2003	Año 2002	Porcentaje de Variación
Diarios	21.873,00	22.670,00	-4%
Televisión	20.272,00	21.972,00	-8%
Radio	10.516,00	10.117,00	4%
Revistas	4.523,00	3.949,00	15%
P. Exterior	3.966,00	3.980,00	-0,35%
Periódicos	1.274,00	1.705,00	-25%
Total	62.424,00	64.393,00	-3,1%

Fuente: Cabezas, S.(2003). Mercado Publicitario con ligera Caída. *Actualidad Económica*, XX, 39.

El mercado publicitario nacional experimenta un decrecimiento del tres por ciento que durante el primer semestre del dos mil tres. Este comportamiento se atribuye a tres

factores importantes sucedidos durante ese año como lo es el recorte del gasto público definido por el Estado, la contracción de la economía nacional y el mundial de fútbol de Corea y Japón (ver Gráfico N°1).

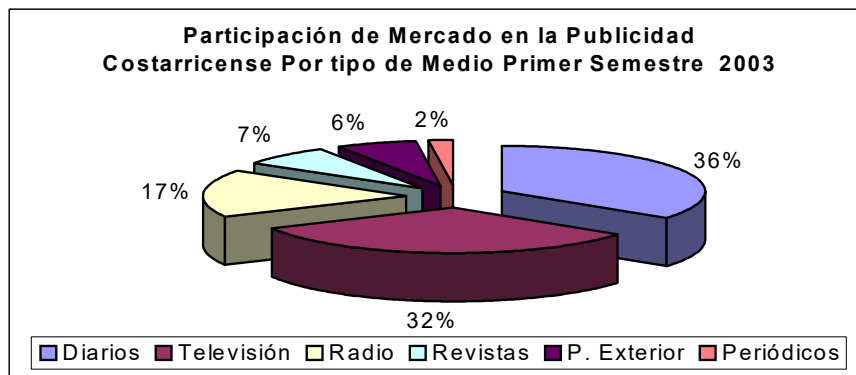
Gráfico N°1



Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

En mayor o menor medida, los medios se vieron castigados debido a esta situación los más afectados fueron los periódicos de circulación semanal, en los cuales se anuncian pequeños comerciantes que también han experimentado un descenso en sus ventas. La prensa escrita diaria y la televisión también experimentaron un descenso en la cantidad de pautas contratadas, sin embargo, se vieron, a pesar de estas situaciones, se vieron beneficiados por el crecimiento del mercado debido al Mundial de Fútbol de Corea - Japón (ver Gráfico N°2)

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

A pesar de estos acontecimientos, existen medios que han repuntado sus ventas; concretamente, el medio de las revistas. Esto se debe a que las revistas constituyen un

mercado sumamente dinámico. En otros sectores como en el de la publicidad exterior, el mercado apenas se contrajo en punto treinta y cinco por ciento.

“De los 40 mayores anunciantes, solo 15 disminuyeron su pauta. Muchos de ellos en forma drástica, como el Instituto Nacional de Seguros, que de US\$ 1,3 dólares pasó a US\$ 514 mil en el comparativo primer semestre 2002 – 2003, lo que significó una caída del 63%. Otros lo hicieron en menor grado, como Cervecería Costa Rica que pagó US\$ 1,1 millones en el 2002 y US\$ 1,0 en el 2003, con una disminución del 8%.”
(Cabezas, S.(2003). Mercado Publicitario con ligera Caída. *Actualidad Económica*, XX, 39.

La participación de mercado de cada medio de comunicación colectiva se ve afectada debido a estos factores. Además, se evidencia una la participación de mercado de la radio, la televisión, los diarios y los periódicos, sin embargo, cabe destacar que el porcentaje de participación de mercado de la publicidad exterior se mantuvo invariable. En el caso de las revistas, se produjo un incremento con relación a los datos registrados en el primer semestre del año 2002.

Comportamiento de la Industria Publicitaria

Según se puede observar en el Cuadro N°4, la inversión publicitaria creció un cuatro por ciento en dólares para el periodo 2003. Esto se debe a que grandes anunciantes como la Corporación de Supermercados Unidos y la Cervecería Costa Rica mantuvieron una presencia millonaria en medios de comunicación tradicionales, invirtiendo cerca de dos millones de dólares cada uno durante este periodo, no obstante es preciso anotar que según la información publicada en la revista *Actualidad Económica* existe una mayor tendencia a desarrollar actividades alternativas, como promociones, mercadeo directo y eventos masivos.

Cuadro N°4

Inversión en la Industria Publicitaria Nacional		
Por Tipo de Medio Periodo 2002-2003		
En miles de Dólares		
Tipo de Medio	Año 2003	Año 2002
Televisión	\$ 46.372,00	\$ 43.224,00
Diarios	\$ 45.922,00	\$ 46.224,00
Radio	\$ 22.315,00	\$ 21.335,00
Otros	\$ 13.071,00	\$ 12.630,00
Vallas	\$ 8.033,00	\$ 7.608,00
Total General	\$ 135.713,00	\$ 131.021,00
Porcentaje de Variación	4%	

Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

*“... la tasa de crecimiento del mercado total se ubicará en un estimado de cinco por ciento. Particularmente, la aprobación del tratado de libre comercio con Estados Unidos (independientemente de que se inicie en el 2005) traerá mayor actividad comercial, nuevos actores requerirán de campañas de comunicación y los actuales se atrincherarán en sus posiciones” (Cabezas, S., y Amenábar A. (2004). 2004 un año de oportunidades y retos. *Actualidad Económica*, 294, 33.)”*

La empresa debe considerar el pronóstico de crecimiento del subsector de la publicidad para el periodo 2004, dicho pronóstico se estima en un cinco por ciento en dólares. Con base en esta información, la empresa debería alinear las tácticas de crecimiento, sin embargo, no debe perder de vista que este porcentaje corresponde al crecimiento de todo el sector.

*“ La prensa escrita y la televisión son los medios de comunicación que siguen dominando el pastel publicitario con un 34% de la participación de mercado cada uno. Les sigue la radio con un 16% luego otros impresos con 10%, entre los cuales se incluyen revistas, periódicos y semanarios. Las vallas son otro medio de comunicación que captura 6% de la inversión en publicidad.” (Cabezas, S.(2004). La publicidad se diversifica. *Actualidad Económica*, 295, 52.*

Si se parte del pronóstico de un crecimiento de mercado igual a un cinco por ciento en dólares y que las participaciones de mercado se mantendrán inalteradas, se puede estimar el monto total y marginal de expansión del mercado con relación al año 2003. (Ver Cuadro N°5).

Cuadro N°5

Industria Costarricense Publicitaria por Tipo de Medio			
Pronóstico 2004			
En miles de dólares			
Tipo de Medio	Año 2003	Año 2004	Variación Marginal
Televisión	\$ 46.372,00	\$ 48.690,60	\$ 2.318,60
Diarios	\$ 45.922,00	\$ 48.218,10	\$ 2.296,10
Radio	\$ 22.315,00	\$ 23.430,75	\$ 1.115,75
Otros	\$ 13.071,00	\$ 13.724,55	\$ 653,55
Vallas	\$ 8.033,00	\$ 8.434,65	\$ 401,65
Total General	\$ 135.713,00	\$ 142.498,65	\$ 6.785,65

Fuente: Elaboración Propia con datos tomados de publicaciones de la revista Actualidad Económica

Cuadro N°6

Industria de Publicidad Exterior Costarricense			
Participación de Mercado			
Comparativo Periodo 2001-2003			
Empresa	2003	2002	2001
Publicidad Original	39,8%	38,0%	46,4%
Equipamentos Urbanos de CR	27,8%	30,1%	19,9%
Colorvisión	11,9%	13,4%	12,8%
Panorama	10,1%	11,4%	12,9%
Kavial	5,5%	7,1%	8,0%
Otros	4,8%		
Total	100%	100,0%	100%

Fuente: *Elaboración Propia con datos tomados de publicaciones de la revista Actualidad Económica*

A partir de la información presentada, se puede observar que el comportamiento de la participación de mercado de las demás empresas es decreciente en comparación con el año 2002; además es posible notar que Publicidad Original (Pol) lidera el mercado a pesar

de haber disminuido su participación en el 2002; sin embargo, durante el siguiente periodo empieza a recuperar los puntos porcentuales que había perdido.

Cuadro N°7

Mercado de Publicidad Exterior				
Procentaje de Crecimiento				
Periodo 2000-2003				
Año	2003	2002	2001	2000
Total	8.033,00	7.608,00	6.763,7	4.115,6
Porcentaje de Variación	6%	12%	64%	

Fuente: *Elaboración Propia con datos tomados de publicaciones de la revista Actualidad Económica*

En el caso específico de Rótulos Kavial S.A. es evidente que la empresa presenta un comportamiento descendiente en su participación de mercado, ya que ha disminuido cerca de tres puntos porcentuales en los últimos dos periodos. La compañía debe solucionar esta situación debido a que el mercado de la Publicidad Exterior experimentó un crecimiento porcentual correspondiente al doce por ciento en el 2002 y al seis por ciento en el 2003, esto significa que otras empresas están ganando la participación de mercado que la empresa debería captar o mantener. (Ver Cuadro N°6)

Tal y como se observa en el Cuadro N°7, el mercado de la Publicidad Exterior está experimentando una desaceleración en su crecimiento; En el 2002 creció un doce por ciento, en el 2003, un seis por ciento y además, se pronostica un crecimiento del cinco por ciento para el 2004.

Esta información indica que la empresa debería de crecer al menos un cinco por ciento en su participación de mercado en dólares para considerarse coherente con el

comportamiento de mercado. En otras palabras el objetivo de ventas y participación de mercado en dólares para el año 2004 debe ser igual a 5,5%, o bien un total de cuatrocientos sesenta y tres mil ochocientos dólares. (Ver Cuadro N°8)

Cuadro N°8

Cuadro Comparativo	
Crecimiento Proyectado de la Empresa	\$ 444.630,07
Crecimiento de la empresa según el subsector	\$ 463.800,00
Crecimiento de la empresa recuperando participación de Mercado del 7,1 %	\$ 598.800,00

Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

Sin embargo, para que la empresa pueda crecer y recobrar la participación de mercado que tuvo en el 2003 debe obtener un 7,1 % del mercado pronosticado para el 2004 equivalente a un total de quinientos noventa y ocho mil ochocientos dólares

El entorno competitivo de la empresa

La empresa se desarrolla en un entorno competitivo en el cual es posible distinguir diferentes actores bien definidos, como las empresas que se dedican a la Publicidad Exterior. Asimismo, la empresa debe competir con los otros medios presentes en el mercado de la publicidad, entre ellos la televisión, la radio, los periódicos y las revistas.

Además, en el medio de la publicidad exterior, y concretamente, en el mercado de las vallas de carretera, la empresa se enfrenta a competidores ilegales que no cumplen con las regulaciones actuales y que ofrecen precios bajos. En vista de lo anterior, muchas empresas prefieren contratar los servicios de este tipo de compañías.

En el medio de la publicidad exterior, la empresa debe competir con empresas regionales y con empresas nacionales que han sido robustecidas mediante inversiones de capital de diversos orígenes. Cabe destacar que Rótulos Kavial S.A. es una empresa con capital nacional en su totalidad y que cuenta con un único socio.

Entorno Nacional

En el mercado de la Publicidad, Kavial S.A. compite en el medio televisivo con grandes empresas como Teletica Canal Siete y Repretel. A su vez, en radio compite contra los principales grupos de radioemisoras del país entre ellos, el Grupo Omega, el Grupo Monumental y los Cuarenta Principales. En lo relativo a los medios impresos, Rótulos Kavial S.A. compite con el Grupo Nación y la República y con las diferentes revistas de circulación nacional.

En el mercado publicitario, se da un traslado de una gran cantidad de recursos a la inversión en medios exteriores, ya que las regulaciones actuales para diversos productos, concretamente, para las empresas tabacaleras, les impide pautar sus anuncios en ciertos horarios. Este impedimento les genera costos elevados debido a que deben promocionarse a horas de alto "raiting" o bien a horas avanzadas de la noche, cuando la audiencia es reducida. En razón de lo anterior los costos por millar se incrementan en las pautas que presentan en estos medios.

Las regulaciones internacionales permiten a este tipo de empresas la pauta en vallas de carretera, siempre y cuando no sobrepasen un área de 36 metros cuadrados. Esto ha hecho que las compañías tabacaleras comiencen a formular sus campañas apoyándose en este medio y aprovechando el bajo costo por millar de este tipo de pauta publicitaria.

En el mercado de la Publicidad Exterior la empresa compite con varias compañías como Publicidad Original, Panorama, Super Panorama, Industrias Panorama, Colorvisión, Colite, Impacto, Equipamientos Urbanos de Costa Rica, Publivías, además de las empresas que se mantienen al margen de la ley.

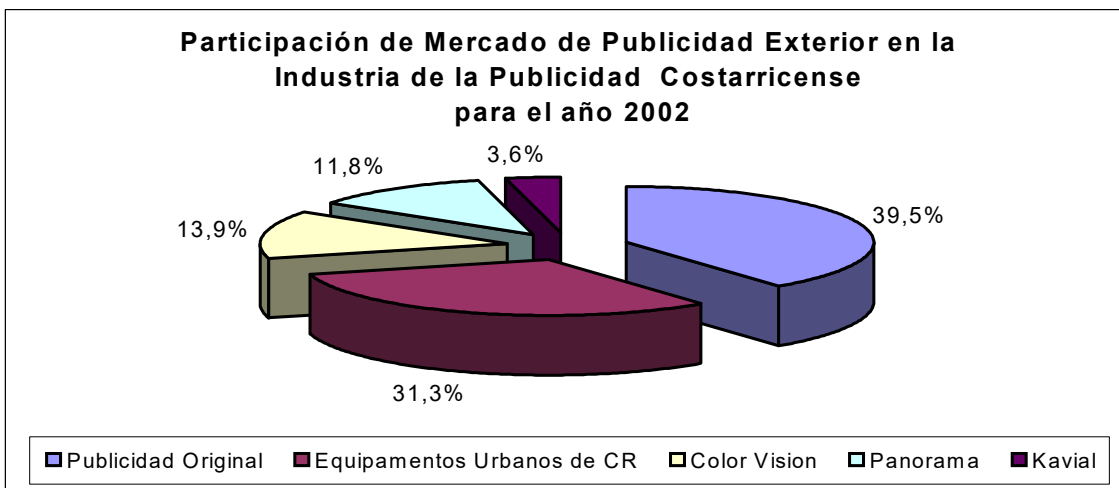
La participación en el mercado de la publicidad exterior

El mercado de la publicidad exterior se cuantificó, para el año 2001, en doscientos doce mil millones de colones y para el 2002, este monto se estima en dos mil trescientos cuarenta y seis millones de colones. En otras palabras, se produjo un crecimiento nominal de un veintidós por ciento.

Con base en esta información, la empresa calcula que durante este periodo su participación en el mercado de la publicidad exterior (ver Gráfico N°3) fue de un tres punto doce por ciento. Este porcentaje evidencia una pérdida de mercado que corresponde a punto nueve por ciento con respecto al periodo anterior (ver Cuadro N°9).

Rótulos Kavial S.A. experimentó, durante este año, una reducción de sus ingresos por el alquiler de vallas de carretera; sin embargo, logró diversificar sus ingresos a través del desarrollo de nuevos productos dirigidos a mejorar el servicio a sus clientes más importantes, entre ellos, la realización de la publicidad exterior para sus eventos especiales.

Gráfico N°3



Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

Otro factor que distorsiona el porcentaje de participación de mercado Kavial S.A. es que la empresa Media Gurú que se dedica a la recolección de esta información, toma

como parámetro de medición las inversiones que se realizan en la Gran Área Metropolitana y no en el área rural, lugar donde la empresa cuenta con la mayoría de sus ubicaciones.

Cuadro N°9

Mercado Publicidad Exterior 2002			
Comparativo Año 2002 - 2003			
En Millones de Colones			
Empresa	Año 2002	Año 2001	Porcentaje de Variación
Publicidad Original	926.149,00	929.250,00	-0,3%
Equipamentos Urbanos de CR	734.054,00	398.886,00	84,0%
Color Vision	325.271,00	255.953,00	27,1%
Panorama	277.270,00	259.192,00	7,0%
Kavial	83.333,00	86.021,00	-3,1%
Total	2.346.077,00	1.929.302,00	22%

Fuente: Mata, A.(2003). Realidad o Pura Impresión?. *Actualidad Económica*, XIX, 53

Cabe destacar que dentro de la Gran Area Metropolitana se concentra la mayor parte de los consumidores. Esto lleva a muchos de los anunciantes a pautar allí, haciéndolo en la zona rural solo para productos cuya cobertura justifica la publicidad en estos lugares.

Papeles de los competidores en el Mercado de la Publicidad

Según la información que la empresa maneja en el Cuadro N°24 se resumen los roles de las compañías que se dedican a la Publicidad Exterior. En el caso de Rótulos Kavial S.A. se considera una empresa especialista debido a que la mayoría de sus ubicaciones se encuentran fuera de la Gran Area Metropolitana, y se identifica a Publicidad Original (Pol) como un claro líder dentro del mercado debido a la gran cantidad de ubicaciones de las que dispone.

Cuadro N°10

Clasificación de las Empresas de Vallas de Carretera	
Rol dentro del Mercado	
Empresa	Rol
Publicidad Original	Lider
Color Vision	Retador
Panorama	Seguidor
Kavial	Especialista

Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

En la actualidad y a criterio de la gerencia de la empresa, Publicidad Original (Pol) cuenta con una ventaja sostenible cuanto al en términos de número de ubicaciones disponibles para su comercialización, pues cuenta con más de ochocientas de ellas.

Fortalezas y debilidades de los competidores en Publicidad Exterior

Fortalezas y debilidades de Publicidad Original (POL)

En el mercado de la Publicidad Exterior, el líder es Publicidad Original (POL). Esta empresa que cuenta con la mayor cantidad de espacios para la pauta, además posee un alto número de estructuras de tipo unipolar, con una dimensión de dieciocho metros de largo por seis metros de alto. Publicidad Original es una empresa regional de capital mexicano, condición que le proporciona la fortaleza de poder reducir sus costos a través de la consolidación del volumen de sus impresiones digitales para vallas de carretera.

Además, cuenta con una planta física propia y con más de cincuenta empleados en su planilla.

Entre sus fortalezas es preciso destacar que cuenta con una gran cantidad de ubicaciones en la Gran Área Metropolitana. Estas ubicaciones ascienden a los ochocientos espacios. Por otro lado, es necesario subrayar que la Publicidad Original cuenta con la disponibilidad de las estructuras en unipolares, y trayectoria de más de treinta dos años en el mercado.

Publicidad Original cuenta con gran cantidad de estructuras unipolares que en la actualidad se encuentran totalmente depreciadas, esta situación le permite establecer un amplio margen en el precio para las negociaciones de este tipo de estructuras al disminuir su costo fijo y tomar en cuenta solo su costo variable; a su vez, le permite introducirlas como un valor agregado en las cotizaciones al incluirlas en ofertas de más de seis vallas como una parte del paquete. De este modo, la empresa establece un precio igual al de las vallas estándar de nueve metros por tres metros y asegura una gran fortaleza ante sus competidores.

Esta empresa cuenta con una fortaleza consolidada debido a que posee ubicaciones sumamente apetecidas por el mercado, por ejemplo, como la entrada al cantón de Escazú (al oeste de San José), la franja de tierra donde se edifican las estructuras es de su propiedad; lo que le impide el acceso de estos espacios a sus competidores. Por su parte, los competidores se ven obligados a levantar sus estructuras en ubicaciones menos visibles que las de Publicidad Original.

No obstante, una de sus principales debilidades consiste en el desinterés de algunos de sus ejecutivos de cuenta en ampliar sus carteras de clientes, esto debido al enfoque que han tomado hacia los contratos de más de seis vallas, sin embargo, esto no es sin ser esto una directriz mercadológica de la empresa. Su estructura actual también limita las decisiones concernientes a rebajas en el precio de la pauta de las vallas, ya que en el momento de las negociaciones de este tipo de contratos, los clientes equiparan requerimientos y se deciden por precio.

Fortalezas y debilidades de Panorama

En el caso de Panorama, su capital proviene tanto de inversionistas venezolanos como de costarricenses. Esta empresa cuenta con más de treinta y ocho años en el mercado costarricense y ha realizado inversiones en publicidad exterior en Panamá. Su mayor fortaleza la ubicación estratégica de sus espacios en el área metropolitana, así como su reputación en el medio publicitario.

Sin embargo, en la actualidad esta empresa atraviesa una separación de capitales accionarios. Que redundó en la creación de dos empresas más Industrias Panorama y Super Panorama. Dicha separación está generando una confusión en los consumidores pues al encontrarse en manos de diferentes dueños, no saben dónde está el recurso humano con mayor experiencia y mejor calificado, ni tampoco saben a cual de ellas pertenece cada ubicación.

Una de sus debilidades es el tamaño reducido de muchas de sus ubicaciones, a pesar de que varias de estas son unipolares. La empresa rompe el estándar de nueve metros por tres metros y presenta un tamaño de siete metros por tres metros sesenta.

Estas dimensiones le restan efectividad a la pauta pues desaprovecha el potencial de los sitios.

Fortalezas y debilidades de Colorvisión

Colorvisión es una empresa que, en su inicio, se componía de capital nacional; en la actualidad, además de recursos costarricenses, cuenta con un capital foráneo. Es una empresa que posee una planta propia ubicada en Santa Ana y, aproximadamente, treinta y cinco empleados. Además, la empresa cuenta con activos que le permiten realizar las tareas de impresión digital de vallas de carretera y, de este modo, reducir sus costos en esta área.

Se considera que su principal fortaleza consiste en las ubicaciones que posee actualmente en la Gran Área Metropolitana. Dichas ubicaciones se componen por estructuras en metal con diseños estilizados y de gran tamaño que, en su gran mayoría, explotan el potencial de sus puntos. Colorvisión cuenta con gran cantidad de estructuras unipolares, hecho que le brinda una gran fortaleza en el momento de realizar negociaciones importantes.

Es preciso notar que una de sus debilidades es la estructura accionaria actual que limita las decisiones concernientes a rebajas en el precio de la pauta de las vallas durante las negociaciones en las que se equiparan requerimientos y se decide por precio. Otra debilidad es el modo en que comercializa sus espacios pues ofrece una combinación de varios de sus productos por un precio menor a la suma de cada uno de ellos. Esta estrategia de comercialización expone a algunos de sus clientes a situaciones en las cuales

no pueden optar por toda la oferta y deben descartar una compra parcial por motivos de presupuesto.

Fortalezas y debilidades de Equipamientos Urbanos de Costa Rica (EUCOR)

Equipamientos Urbanos de Costa Rica es una empresa que se dedica a la publicidad exterior instalada en paradas de autobuses. A pesar de no ser un competidor directo en el alquiler de vallas de carretera, según la información que maneja la gerencia general de Kavial S.A. es preciso tomarla en cuenta debido a que compite por ganar una parte del presupuesto dedicado a la publicidad exterior en las empresas. Además que los beneficios buscados por los consumidores son similares.

Cuenta con convenios en diferentes municipalidades de la Gran Área Metropolitana, lo que le brinda una cobertura mayor y mejor frecuencia en esta zona. Su costo es sumamente alto si se toma en cuenta que los contratos se realizan por un promedio de catorce días de exposición, costo que es equivalente a un año de pauta en vallas de carretera.

Identificación de los principales competidores en este mercado: directos e indirectos.

Los principales competidores en el mercado meta propuesto para la empresa Rótulos Kavial S.A. serían; en primera instancia Industrias Panorama, Super Panorama, y en segunda instancia, Publicidad Original y Colorvisión. La empresa Eucor se identifica a como un competidor indirecto en este mercado.

El posicionamiento actual de la empresa

La empresa actualmente goza de un alto posicionamiento en el medio de la publicidad exterior. Este lugar de privilegio se debe a que la empresa, según la información que posee la gerencia general, cuenta con mejores ubicaciones que sus competidores en el área rural; de hecho, el sesenta y ocho por ciento de sus ubicaciones se encuentran en esa zona. Cabe mencionar que esta característica es exclusiva de Kivial S.A.

Análisis del Entorno Competitivo

Factores Económicos

La empresa ni ha considerado ninguno de los elementos económicos externos que podrían llegar a afectarla en algún momento, de hecho, un factor como la devaluación de la moneda afectaría sus utilidades ya que la mayor parte de sus contratos se realizan en colones; sin embargo la compañía considera que una eventual disminución del valor del colón afectaría del mismo modo a las demás empresas.

Un aspecto digno de mencionar es el hecho de que algunos insumos que utiliza la empresa los adquiere en dólares, tal es el caso de las impresiones digitales, situación que, sin duda alguna se vería afectada en caso de que se produjera una devaluación.

En cuanto a la inflación, es preciso anotar que se trata de un fenómeno que impulsa el alza de los salarios, aspecto que debe considerarse al momento de fijar el precio de los productos debido a que la compañía se desenvuelve en un mercado donde el precio es un factor de decisión preponderante. Si la inflación no se toma en cuenta, esta podría casionar que la empresa vea aumentados sus índices de rotación de personal.

Factores Demográficos y Sociales

El gobierno del presidente Abel Pacheco de la Espriella ha propiciado el desarrollo turístico de la provincia de Guanacaste con la apertura del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós en Liberia. Esta situación ha generado una creciente demanda de vallas de carretera en la zona, que, además, significa una coyuntura que la empresa debería aprovechar actualmente.

Factores Tecnológicos

La empresa no cuenta con una impresora digital de gigantografía con tintas para exteriores, y esto la obliga a dar esta parte del proceso en "Outsourcing"; en consecuencia pierde la oportunidad de aprovechar las economías a escala que esta actividad genera. Algunos competidores importantes de la empresa como Publicidad Original, Panorama y Colorvisión cuentan con impresiones digitales, esta situación genera que Rótulos Kivial S.A. deba castigar un porcentaje de sus utilidades cuando se ve obligada a competir por precio en el mercado.

Factores Políticos y Legales

En general, la actividad de la Publicidad Exterior se encuentra regulada por el decreto N° 29253-MOPT, "Reglamento de los derechos de vía y publicidad exterior" y publicado el día 5 de febrero del 2001, en la Gaceta promulgado en la administración del Miguel Angel Rodríguez; específicamente por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (M.O.P.T.) en conjunto con la Cámara de Publicidad Exterior (CAPEX). Dicho documento delimita las características de las vallas de carretera que se ubican en los linderos de las autopistas nacionales. En virtud de lo anterior, las empresas del medio han

debido ingresar en proceso de regulación que ha reducido la cantidad de ubicaciones disponibles para la comercialización; situación que, a su vez, ha generado una disminución en las utilidades de dichas empresas.

En consecuencia, las empresas que se dedican a la Publicidad Exterior deben acatar los diversos reglamentos municipales (uno por cada municipalidad), que buscan regular esta actividad. Esta variedad de reglamentos ocasiona que sea un reto para la empresa permanecer al tanto de los cambios y los nuevos reglamentos que emergen en estas instituciones.

Por ende, resulta necesario fijar el cuerpo normativo armonizando los derechos y obligaciones del Estado en cuanto a los controles que debe imponer con respecto a la publicidad exterior, por ejemplo, la actividad de los particulares y su legítimo ejercicio de publicidad exterior y en cumplimiento de las disposiciones establecidas.

En consecuencia, es posible afirmar que la emisión de este decreto persigue ordenar la normativa estatal en cuanto a las diversas actividades que componen el ámbito de la publicidad exterior; por ejemplo, las vallas, el mobiliario urbano para información (MUPI), los globos, los vehículos y demás.

Es necesario recalcar que la propuesta de este reglamento surge a partir de un consenso entre el Estado y el sector empresarial dedicado a la publicidad exterior representado por la cámara de publicidad exterior (CAPEX). Cabe mencionar que esta entidad manifiesta su apoyo a la actividad estatal a través de diferentes campañas, por ejemplo, la campaña de apoyo al uso del cinturón de seguridad y la campaña de invitación al ejercicio del sufragio en las pasadas elecciones.

Debido a la naturaleza de este proceso, CAPEX, trabaja en coordinación con las diferentes Municipalidades para sugerir las normas y disposiciones que deben incorporarse en cada cantón en materia de publicidad exterior. El propósito de CAPEX es lograr que esta actividad esté debidamente regulada y acorde con los avances tecnológicos existentes. De lo anterior se desprende que, al tocar el tema de la publicidad exterior, se debe tomar en cuenta que su regulación debe ir de la mano con el interés primordial de garantizar la seguridad vial y por otro lado concebir a la publicidad exterior como un concepto que posibilite un desarrollo acorde con las regulaciones que garantizan la seguridad civil.

En el pasado las reglamentaciones emitidas por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (M.O.P.T.) tuvieron una línea restrictiva en su elaboración, esto produjo varios enfrentamientos entre Administradores y Administrados que vieron reflejados en una serie de acciones legales como recurso de amparo y de inconstitucionalidad.

Otro factor que puede afectar en una forma tanto positiva como negativa y positivamente el accionar de la empresa, es la firma del tratado de libre comercio entre Costa Rica y Estados Unidos, ya que el ingreso de nuevos productos aumentará la demanda de este tipo de publicidad. Sin embargo, dicho tratado permite la entrada de competidores provenientes de este país que cuentan con mayor capital mucho más importante que el nacional.

Factores Competitivos

La empresa se desarrolla en un mercado sumamente competitivo en el cual la variable de precio es preponderante para la toma de decisiones por parte de los clientes en el momento en que de elegir una empresa, esto sucede siempre y cuando, todos los oferentes cumplan con los requisitos solicitados en términos de acabados y ubicaciones.

Un factor competitivo sumamente importante para el accionar de la empresa, se refiere a las ubicaciones con que cuenta para comercializar, sobre todo, porque el hecho de contar con una cantidad de estructuras instaladas con anterioridad le permiten aumentar el margen de utilidad de sus contratos.

Segmentos Regionales

Gracias a los procesos de globalización, el medio de la Publicidad Exterior ha desarrollado un proceso de regionalización en América Central y Panamá, donde se distinguen ,como competidores, Colite, Publicidad Original (Pol) y el Grupo Publigrafik.

Estas empresas atienden un nicho de mercado conformado por las grandes empresas multinacionales que buscan contratar la pauta de las vallas de carretera desde su país de operación para toda la región, de este modo, minimizan el monto de la inversión y mantienen relaciones con un único proveedor.

En este sentido, la empresa debe explotar su alianza estratégica con el Grupo Publigrafik, con quien acordó obtener un veinte por ciento de comisión de venta y con quienes goza de una excelente relación.

Es importante, a su vez, que la empresa realice una alianza estratégica con Colite quien posee excelentes ubicaciones en de la Gran Area Metropolitana y quien no posee ubicaciones fuera de ella. En diversas ocasiones, han llevado a cabo proyectos de forma conjunta y con quien podría negociar una comisión de venta en el ámbito internacional.

CAPÍTULO N°3

ANÁLISIS DEL MERCADO

Análisis demanda

El producto que comercializa la compañía ocupa un rango de precio alto, pues se encuentra por encima del millón doscientos cincuenta de colones, o bien dos mil novecientos dólares; en consecuencia, el tipo de demanda de los mismos es selectiva. De lo anterior se desprende que sus potenciales clientes serán aquellos con la capacidad económica suficiente para poder invertir este monto en publicidad.

Tamaño del Mercado Total Absoluto Actual en dólares

Según información publicada en la revista Actualidad Económica, cuya fuente es la empresa de monitoreo de medios Media Gurú, el mercado total de la publicidad exterior se valora en ocho millones treinta y tres mil dólares en el 2003, y para el 2004 se pronostica su crecimiento a ocho millones cuatrocientos treinta y cuatro mil dólares.

II.

Tamaño del Mercado Total Absoluto Actual en dólares

A través de la información presentada se puede valorar el mercado actual de la publicidad exterior en dos mil setecientas setenta unidades para el 2003 y en dos mil novecientas ocho unidades para el 2004.

Tamaño del Mercado Potencial

El Estudio de Empresas según tamaño por sector, en Costa Rica, realizado por la Unidad de Información Empresarial del Ministerio de Economía Industria y Comercio setiembre del 2003, muestra que en el país existen treinta y ocho mil quinientos noventa y tres empresas.

Dicho estudio determina que el número de microempresas y empresas pequeñas corresponde a treinta y seis mil cuatrocientas cincuenta y ocho, además, se indica que en el país existen dos mil ciento treinta y cinco empresas grandes y medianas, todas circunscritas en los sectores industrial, comercial y de servicios del país.

A partir de estos datos es posible ejecutar los cálculos de estimación del mercado potencial en unidades físicas y monetarias de la empresa, esto se hace calculando el número de unidades de consumo potenciales en cinco Vallas de Carretera en promedio y el valor del alquiler de éstas que corresponde a dos mil novecientos dólares para cada una, con base en ese cálculo se obtienen los resultados que se muestran en el Cuadro N°11.

Cuadro N°11

Valor de Mercado Potencial de Publicidad Exterior Costarricense	
Periodo 2004	
Total de empresas Medianas y Grandes	2.135,00
Tasa de Consumo	5,00
Precio Promedio	\$ 2.900,00
Valor Monetario Potencial del Mercado	\$ 30.957.500,00
Valor Potencial en Unidades del Mercado	14.500,00

Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

Como se observa en el Cuadro N°11, el valor del mercado potencial de la publicidad exterior en el que se desarrolla la empresa es de treinta millones novecientos cincuenta y siete mil quinientos dólares, y el potencial de unidades es de catorce mil quinientas.

Número de ocasiones de uso

En la actualidad, el número de ocasiones de uso de las vallas de carreta se puede estimar en seis ocasiones, una por cada año en el que el mismo cliente permanece en la cartera de la empresa según el conocimiento que la empresa maneja.

Tasa de consumo por ocasión de uso

La empresa calcula la tasa de consumo por ocasión de uso como el promedio de vallas de carretera que le contratan sus clientes, para dicho cálculo la empresa separa del

total unidades, aquellos contratos excepcionales en los que la cantidad de vallas supera las treinta. Tal es el caso de empresas como Compañía Mercantil que cuenta con cincuenta y cuatro vallas (54) y el Banco Popular que contrató treinta y seis vallas para el periodo 2003 – 2004. Por medio de este cálculo, la empresa determina que la tasa de consumo por ocasión de uso es igual a cinco vallas de carretera por año. Lo anterior se aprecia en el Cuadro N°12

Promedio de Ocasiones de uso de Vallas de Carretera en Clientes de Kivial S.A	
Año 2003	
Ciente	Nº de Vallas
Panamco Tica	5,00
Distribuidora La Florida, S.A	15,00
Pozuelo	5,00
Garnier BBDO	3,00
El Gallo mas Gallo	10,00
La Nacional	4,00
Lachner & Saenz	2,00
Hotel Best Wertes Irazú	4,00
Importadora Almacema, S.A	5,00
Total de Unidades	53,00
Promedio de Unidades	5

Cuadro N°12

Fuente: Rótulos Kivial S.A.

División del Mercado Total Absoluto Actual

Segmentos

Se pueden determinar los segmentos del mercado de la publicidad exterior a través de la división del mercado potencial en sector y tamaño de la empresa. En el Cuadro N°13 se puede observar el tamaño de los segmentos y el valor de cada uno de ellos.

Nichos

Entre de los nichos que presenta este mercado, son evidentes los que están compuestos por empresas hoteleras de la Zona de Guanacaste que han sido impulsadas por el desarrollo turístico del país, y que totalizan ciento setenta. Estos datos pueden observarse en el sitio web del Instituto Costarricense de Turismo (I.C.T).

Cuadro N°13

Segmentos de Mercado de Kivial S.A		
Año 2004		
Por tamaño de la Empresa		
Sector	Empresas Medianas	Empresas Grandes
Comercio	362,00	96,00
Industria	309,00	202,00
Servicios	805,00	361,00
Total Empresas	1.476,00	659,00
Total Dólares	21.402.000,00	9.555.500,00
Total Unidades	7.380,00	3.295,00

Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

Otro nicho importante dentro de este mercado, está compuesto por las Agencias de Publicidad. En el país existen más de ochenta empresas dedicadas a la venta de publicidad, o que actúan como intermediarias de los diferentes medios de comunicación colectiva. De ellas unas cuarenta son las más conocidas, estas manejan una inversión superior a los ochenta millones de dólares anuales. Por otro lado, cabe destacar que el monto de facturación de cada agencia para el 2003 se puede observar en el Cuadro N°14.

Definición del Mercado Relevante para la empresa

El mercado relevante para la empresa se puede definir como aquel mercado constituido por las empresas que tienen la necesidad de brindarle publicidad a sus productos y servicios a un costo mínimo por millar. Estas compañías se catalogan con empresas grandes con más de cien empleados y empresas medianas con un rango de treinta a cien empleados.

Selección del Mercado Meta

El mercado meta de la compañía se puede definir en el segmento de las empresas medianas; esto permitiría que Kavial S.A. enfrente a las compañías líderes del mercado de la publicidad exterior como Publicidad Original y Colorvisión, empresas que se enfocan en el segmento de grandes empresas y descuidan a las medianas, lo anterior se basa en la información que maneja la gerencia de Rótulos Kavial. Es preciso destacar que las

empresas representan un total de veintiún millones cuatrocientos dos mil dólares. Esta situación se justifica porque la empresa no cuenta con la capacidad de infraestructura ni recurso humano.

Decisiones de compra

Las decisiones de compra, en la mayor parte de las empresas, las toman los Gerentes de Mercadeo debido a que son ellos quienes presupuestan la inversión en Publicidad Exterior. En ocasiones, estas decisiones se toman de forma conjunta por parte del Gerente de Mercadeo y el Gerente General de la empresa.

Factores críticos

Los factores críticos para que los clientes tomen la decisión de compra son el precio y las ubicaciones ofrecidas por la compañía, ambos factores se relacionan en el costo por millar.

Cuadro N°14

Facturación Agencias de Publicidad Costarricenses Año 2003 Datos en Miles de Dólares	
Agencia	Facturación
Garnier / BBDO	11.098,00
Mccan Erickson	7.698,00
JBQ	5.722,00
DDB Needham	\$ 5.362,00
Tribu	\$ 4.651,00
Asesores	\$ 4.490,00
Comunicación Internacional	\$ 4.387,00
Publimark	\$ 3.798,00
Leo Burnett	\$ 3.558,00
Halsband	\$ 3.275,00
Initiative	\$ 2.266,00
FCB	\$ 2.059,00
Modernoble	\$ 1.736,00
Harrison	\$ 1.734,00
IPC	\$ 1.652,00
TBWA	\$ 1.508,00
Jwalter Thompson	\$ 1.362,00
Publicentro	\$ 1.353,00
Anuncie	\$ 1.111,00
OMD	\$ 1.075,00
Porter Novelli	\$ 752,00
Smart	\$ 683,00
Universal	\$ 651,00
Optima	\$ 630,00
Starcom	\$ 602,00
Acierto	\$ 574,00
Union Darcy	\$ 549,00
Eureka	\$ 546,00
Crea Publicidad	\$ 540,00
Kio Publicidad	\$ 537,00
Strategia	\$ 520,00
Neográfica	\$ 497,00
C&M Comunicación	\$ 447,00
La Argolla	\$ 443,00
P Maroto	\$ 432,00
Alianza Comunicación	\$ 408,00
BC Comunicación	\$ 393,00
M&S Publicidad	\$ 362,00
Sipcon Green	\$ 351,00
Murali & Asociados	\$ 341,00
Total	\$ 80.153,00

Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

Posicionamiento deseado para la marca y plazo para alcanzarlo

La empresa debe explotar su principal ventaja competitiva debido a que cuenta con las mejores ubicaciones del medio fuera de la Gran Área Metropolitana, además, cuenta con muy buenas ubicaciones dentro de ella. Por consiguiente, la empresa debe posicionarse como la mejor opción en Publicidad Exterior fuera de la Gran Área Metropolitana y como una excelente opción dentro de ella, en un plazo no superior de dos años.

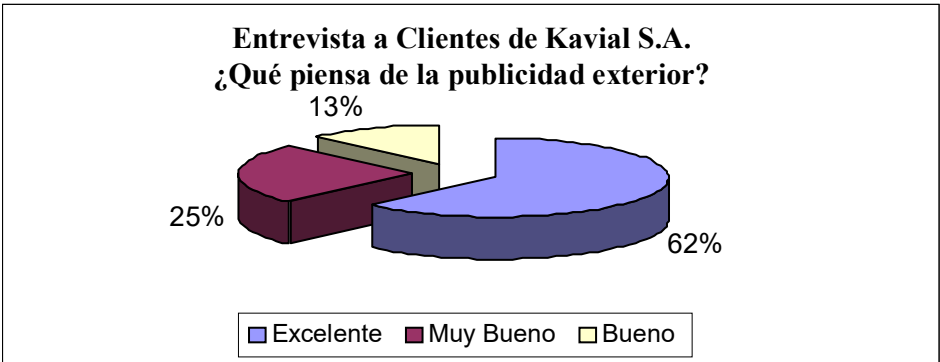
Tipo de estrategia de posicionamiento

La empresa debe realizar una estrategia de diferenciación de su producto a través de los costos por millar de sus ubicaciones y, de este modo, poder posicionarlo como el mejor producto fuera de la Gran Meseta Metropolitana y como una excelente opción dentro de ella.

Opinión de clientes de Kavial S.A. sobre la Publicidad Exterior
Entrevista dirigida externa

Con el objetivo de recopilar información relacionada con las actividades de la empresa, se llevó a cabo una entrevista a ocho de las trece empresas que utilizan los servicios de publicidad exterior de Rótulos Kavial.

Gráfico N°4



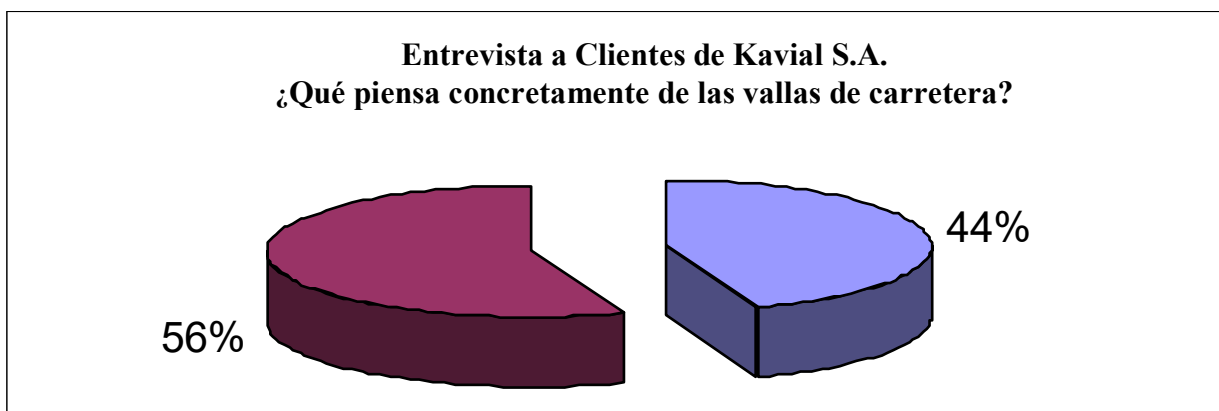
Fuente: elaboración propia con base a datos recolectados a través de encuesta.

1. ¿Qué piensa de la publicidad exterior?

Con base en la información recopilada a través de esta pregunta se observa que existe una imagen positiva de la publicidad exterior como medio de pauta. Esta percepción resulta importante para la compañía pues demuestra que estos clientes que creen en este tipo de publicidad y por ende , es posible establecer con ellos una relación rentable en el largo plazo. La afirmación anterior, se sustenta en el hecho de que un sesenta y dos por ciento de los entrevistados la considera la publicidad exterior un medio excelente mientras que un veinticinco por ciento la definió como muy buena. (Ver Gráfico N°4)

2. ¿Qué piensa concretamente de las vallas de carretera?

Gráfico N°5



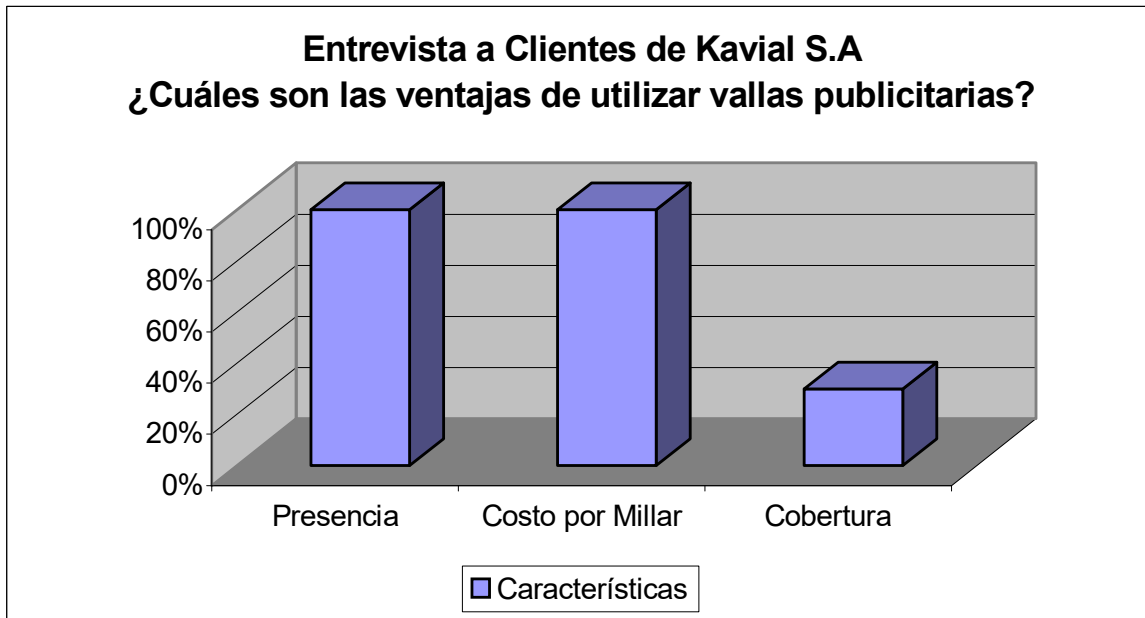
Fuente: elaboración propia con base a datos recolectados a través de encuesta.

Al preguntarle a las empresas acerca de sus percepciones de las vallas de carretera, la respuesta obtenida fue que las vallas son consideradas como un excelente medio publicitario; El cincuenta y seis por ciento de las empresas entrevistadas coinciden en este aspecto. Esto es importante porque respalda la observación realizada en la pregunta N°1, y reafirma la oportunidad de la empresa para establecer relaciones de largo plazo con sus clientes.

3. ¿Cuáles son las ventajas de utilizar vallas publicitarias?

La información que brinda el Gráfico N° 6 es importante porque las opiniones sobre las ventajas que muestran las vallas de carretera surgen de una forma espontánea de las empresas entrevistadas y constituyen argumentos que la empresa, actualmente, no transmite a sus clientes como beneficios. Es importante resaltar que la presencia de marca y el costo por millar aparecen como ventajas de este medio publicitario y en consecuencia son y estas características se podrían explotarse como argumentos de venta.

Gráfico N°6

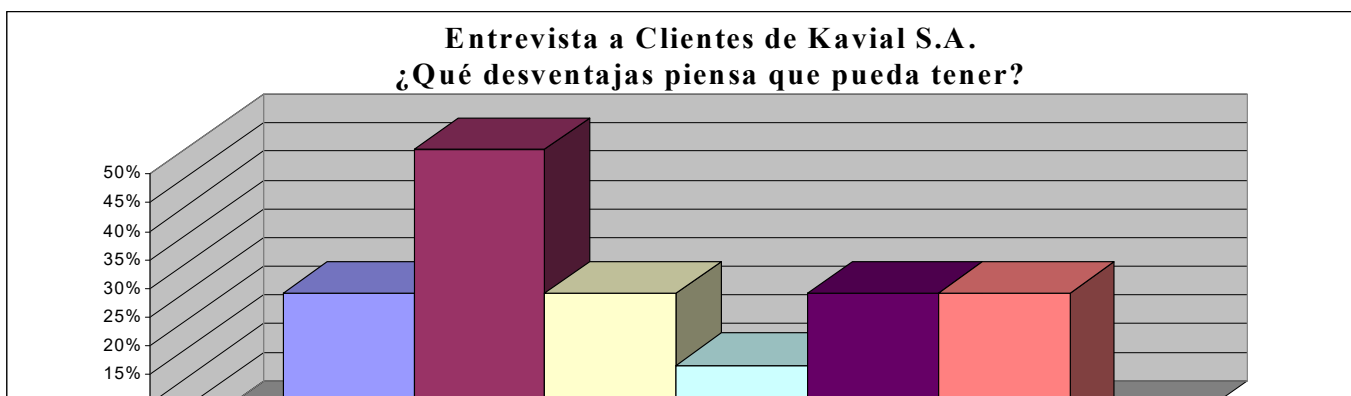


Fuente: elaboración propia con base a datos recolectados a través de encuesta.

4. ¿Qué desventajas piensa que pueda tener?

A través de la información que presenta el Gráfico N°7 se puede observar que la principal desventaja que presentan las vallas de carretera es la saturación de los espacios que se comercializan. Esto se refiere a ubicaciones donde existen hasta seis vallas en menos de doscientos metros, situación que no permite una apreciación completa de cada una de ellas. Este asunto es relevante para la empresa porque algunas de las ubicaciones que actualmente comercializa en la Gran Área Metropolitana, presentan esta desventaja.

Gráfico N°7

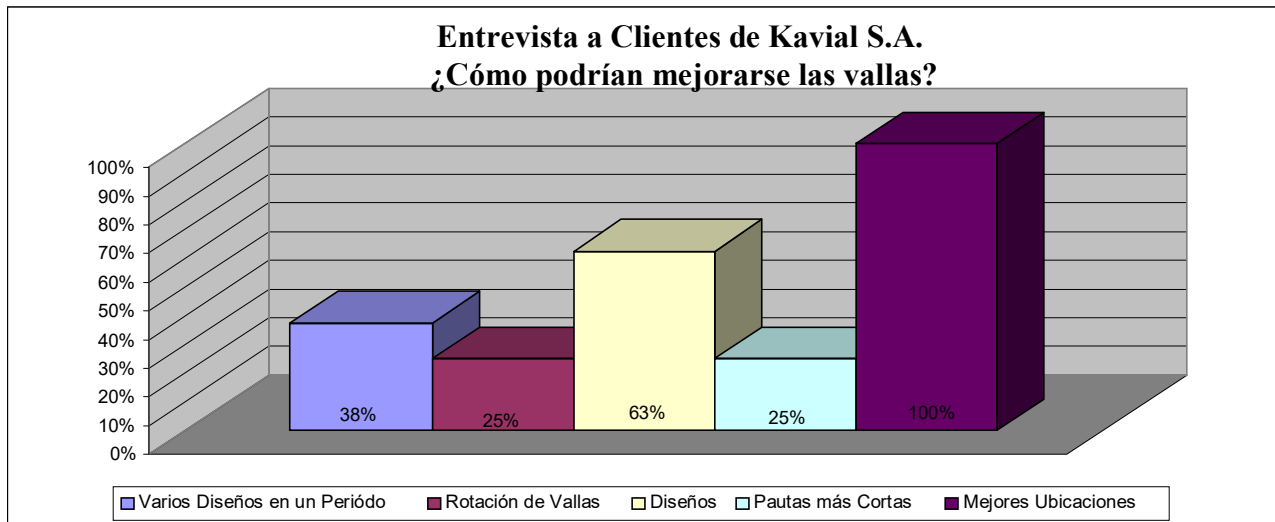


Fuente: elaboración propia con base a datos recolectados a través de encuesta.

5. ¿Cómo podrían mejorarse las vallas?

A través del Gráfico N°8, se puede observar que todas las empresas entrevistadas desearían que algunas o todas sus vallas se ubiquen en mejores sitios; esto se confirma a través de la información recopilada por la pregunta N° 4, ya que en ella se externa el problema de la saturación de los espacios. A su vez el gráfico muestra que otro factor crítico, ajeno en parte a las empresas de publicidad exterior, se relaciona con el diseño de las vallas que, en la mayoría de las ocasiones, es proporcionado por una agencia de publicidad.

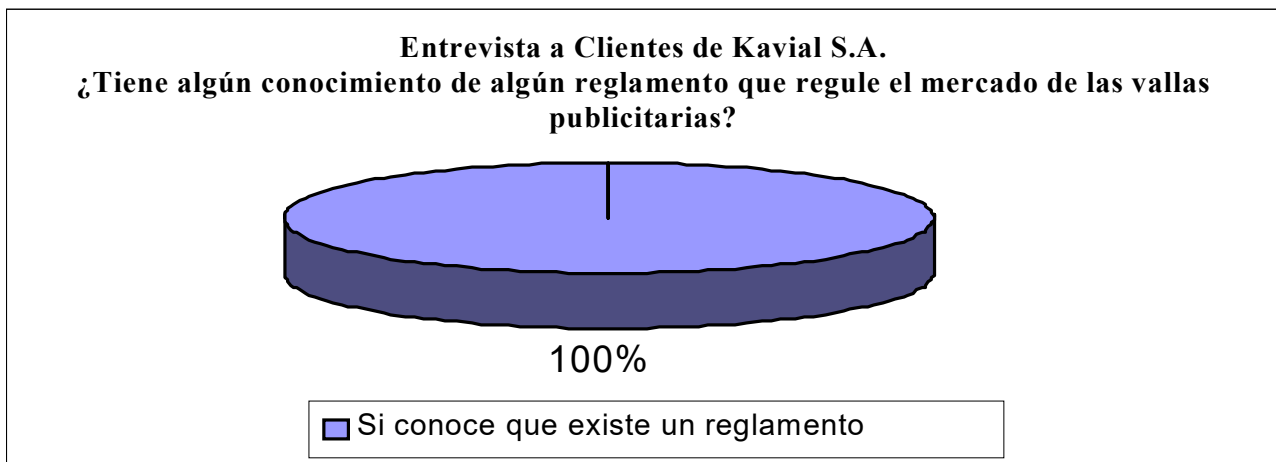
Gráfico N°8



Fuente: elaboración propia con base a datos recolectados a través de encuesta.

6. ¿Tiene algún conocimiento de algún reglamento que regule el mercado de las vallas publicitarias?

Gráfico N°9



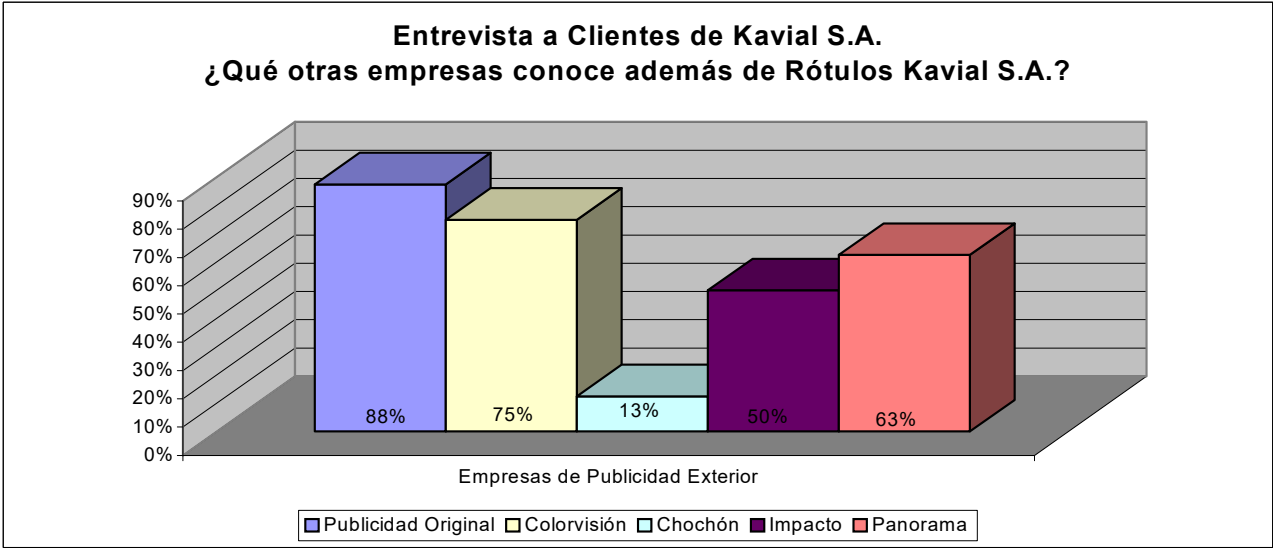
Fuente: elaboración propia con base a datos recolectados a través de encuesta.

La información que muestra el Gráfico N°9 es importante porque demuestra que los clientes saben que existe un cuerpo normativo que sirve para regular la actividad y además, están conscientes de que la empresa a quien contrata debe cumplir con dicho

reglamento, Por otro lado, saben que el reglamento ayuda a disminuir la presencia de competidores desleales.

7. ¿Qué otras empresas conoce además de Rótulos Kavial S.A.?

Gráfico N°10

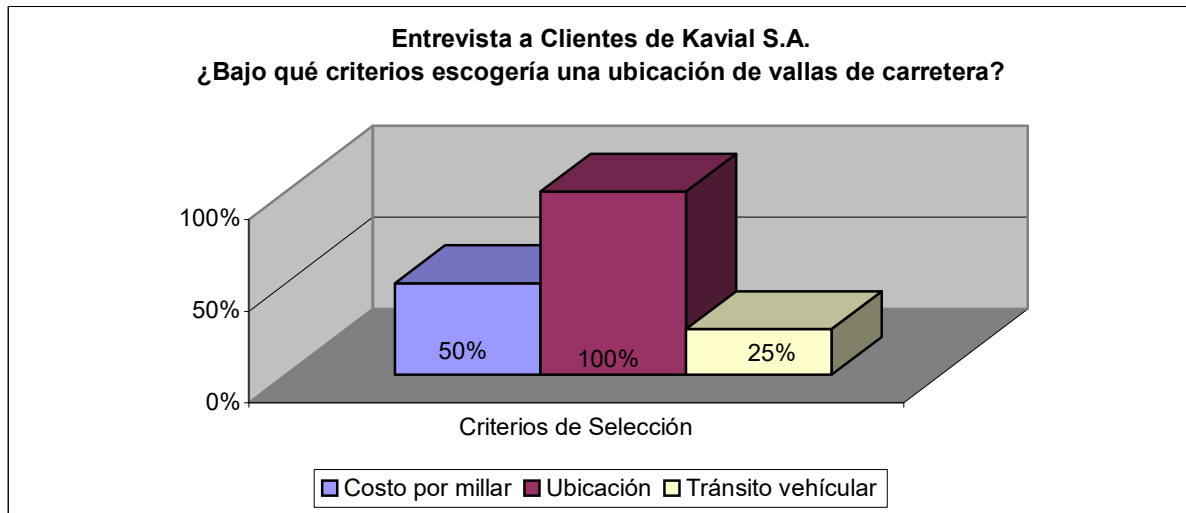


Fuente: elaboración propia con base a datos recolectados a través de encuesta.

A través de esta pregunta la empresa puede conocer cuál otra compañía se encuentra en la mente de sus actuales clientes y con base en esta información, establecer un plan tendiente a construir relaciones a largo plazo con los clientes actuales.(Ver Gráfico N°10)

8. ¿Bajo qué criterios escogería una ubicación de vallas de carretera?

Gráfico N° 11



Fuente: elaboración propia con base a datos recolectados a través de encuesta.

Los criterios mencionados por las empresas entrevistadas para la ubicación de vallas de carretera fueron: el costo por millar, una ubicación libre de saturación y el Tránsito Vehicular. Estos fueron los principales factores a considerar para la compra de publicidad exterior. La compañía debe utilizar esta información en combinación con la que se recopiló con la pregunta N°5 para planear su crecimiento. (Ver Gráfico N°11)

CAPITULO N°4

INFORMACIÓN GENERAL DE RÓTULOS KAVIAL S.A.

La empresa

Kavial S.A. es una empresa exitosa actualmente, esto gracias a la excelente gestión que ha realizado su Gerente General, el señor Víctor Méndez Salas, quien con una gran dedicación ha sabido hacerla crecer.

Actualmente la empresa se encuentra entre las cuatro empresas más grandes de publicidad exterior del país, además, es ampliamente conocida por el medio publicitario, y por varias empresas extranjeras. Estas gracias a los esfuerzos de don Víctor Méndez Salas, han conocido a la empresa a través de su participación en seminarios, ferias y eventos relacionados con el medio publicitario.

Es de especial reconocimiento el hecho que el señor Víctor Méndez Salas inició las operaciones de Kavial S.A. en el garaje de su casa mientras que en la actualidad cuenta con una planta propia de más de mil quinientos metros cuadrados, esto gracias a su pensamiento estratégico y a su gran facilidad de percibir las necesidades de su mercado.

Fundación de la empresa

Rótulos Kavial S.A. es una empresa familiar organizada como sociedad anónima fundada en 1988 con base en un capital enteramente nacional perteneciente a su actual Gerente General el señor Víctor Méndez Salas y su esposa la señora Katia Gólcher Barguil, y que contó con el respaldo de sus respectivas familias.

La iniciativa de incursionar en el mercado de la publicidad exterior surge a raíz de la experiencia acumulada por el Sr. Víctor Méndez en su anterior trabajo como encargado

del departamento de publicidad en la entonces llamada Republic Tobacco Company (RTC) y conocida actualmente como British American Tobacco (BATCA).

Durante más de cinco años el sr. Víctor Méndez se dedicó a contratar los espacios publicitarios para las diversas marcas de la empresa a compañías existentes en el medio tales como Publicidad Original (POL) o Panorama. Además, tuvo a su cargo la adquisición de materiales de punto de venta y la contratación de las ubicaciones donde la empresa instalaba sus rótulos luminosos. Durante el último año en que laboró para Republic Tobacco Company, realizó un estudio de la viabilidad para anunciar algunas de sus marcas en los costados de los buses de las principales líneas autobuseras de la Gran Meseta Metropolitana.

En ese momento, solamente existía una única empresa explotando ese nicho de mercado: Publicidad Original, y es por eso que don Víctor Méndez decide incursionar en este mercado y funda Rótulos Kavial S.A. Rótulos Kavial S.A., surge entonces como una empresa unipersonal que se dedica a la comercialización de los espacios publicitarios mencionados anteriormente.

En sus inicios, la empresa realiza las gestiones de arriendo de los espacios en autobuses y llega a tener a su disposición cerca de sesenta espacios en las líneas de la Uruca y la Periférica. Cabe destacar que estas líneas operan en zonas que constituyen un importante foco demográfico.

En sus inicios, la empresa ingresa a un nicho de mercado de consumidores de publicidad exterior a quienes les interesaba anunciarse en los autobuses, tanto en su parte trasera como en sus costados. En ese momento la empresa sólo ofrecía un tamaño,

un diseño y un acabado estándar para todos los anunciantes. Este diseño medía tres metros de largo por ochenta centímetros de alto; por otro lado los diseños se limitaban a leyendas y el rotulado solamente podía efectuarse con esmaltes sintéticos.

Con el paso del tiempo la empresa, ha identificado las oportunidades que brinda el mercado y ha puesto en marcha proyectos centrados en satisfacer la demanda de vallas de carretera. En un inicio su principal preocupación radicaba en las ubicaciones en la zona rural. Sin embargo, la actividad principal de la empresa fue cambiando, de modo que la organización fue abandonando la comercialización de espacios publicitarios en los buses para enfocarse en las vallas publicitarias de las carreteras. El giro registrado en la empresa Kivial S.A., se debe, básicamente a la gran demanda existente en este tipo de publicidad y al consecuente atractivo de incrementar sus utilidades.

Como consecuencia de este cambio de enfoque, la empresa realizó varias inversiones en estructuras publicitarias en la zona rural y pocas en la zona urbana. Muchas de estas estructuras publicitarias fueron incorporadas a raíz de las solicitudes de los clientes; en otros casos, se gestionaron por iniciativa misma del cuerpo Gerencial. Cabe destacar que, en ocasiones, estas ubicaciones no se pudieron comercializar hasta mucho tiempo después de haber sido gestionadas.

Situaciones como la que se acaba de describir han llevado a la empresa a que actualmente comprenda que debe de realizar un cambio en el modo en el que concibe la actividad. Este cambio implica que deje de concentrarse en proponer ubicaciones y permita que el mercado sea quien decida dónde deben instalarse las vallas publicitarias. Es preciso dejar claro que, hasta el momento, la empresa no ha podido concretar este cambio de enfoque.

Información General de Rótulos Kavial S.A.

Rótulos Kavial S.A. es una empresa que ha desarrollado diferentes productos a lo largo de su existencia, entre ellos, proveer una amplia gama de soluciones para diferentes necesidades dentro del medio de la Publicidad Exterior. Gracias a esto, la empresa se ha construido un lugar preponderante dentro de un mercado altamente competitivo.

Actualmente la empresa presta el servicio de alquiler de pautas en vallas de carretera de diferentes tipos, además, cuenta con servicios complementarios para sus clientes, entre ellos la rotulación de flotillas de distribución, la confección de rótulos en procesos masivos serigráficos, la confección e instalación de materiales para eventos especiales, banners y rótulos de todo tamaño y acabado.

Tal como se observa en el Gráfico N°12, cabe mencionar que en cuanto a la línea de vallas de carretera la empresa cuenta con más de doscientos sesenta espacios para comercializar de los cuales cerca de un ochenta y tres por ciento se encuentra ocupado.

En cuanto a la línea de vallas de carretera la empresa cuenta con más de doscientos sesenta espacios para comercializar de los cuales cerca de un ochenta y tres por ciento se encuentra ocupado como se puede observar en el Gráfico N°12.

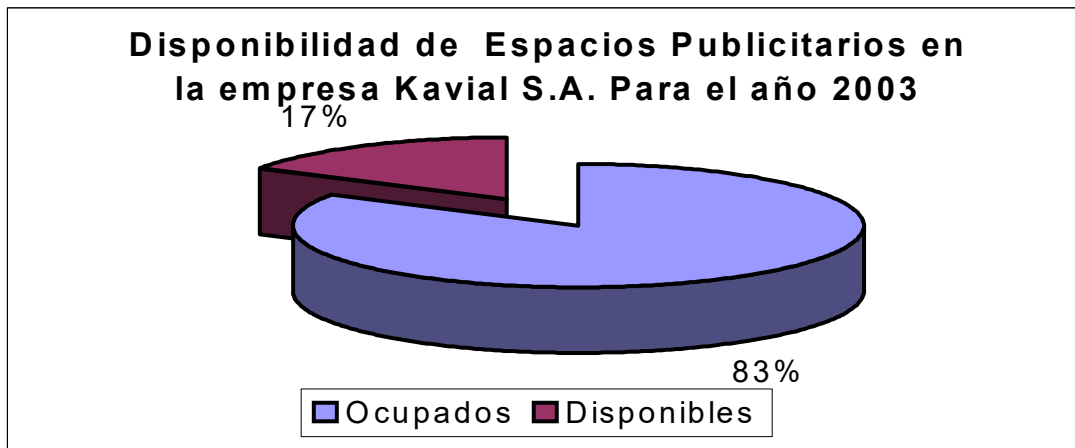


Gráfico N°12

Fuente: *Rótulos Kavial S.A.*

Desde sus inicios la empresa realiza una serie de inversiones en activos y actualmente cuenta con una planta física propia en Curridabat que mide más de cuatrocientos metros cuadrados. En esta planta conviven la administración y la producción. Además, la empresa cuenta con una flota de tres vehículos a disposición del departamento de producción.

Actualmente, la empresa se encuentra afiliada a *International Sings Association* (ISA) la mayor entidad internacional en lo que respecta a productos de publicidad exterior. Gracias a esto, la empresa goza de un asesoramiento externo en el momento en que requiera adquirir algún activo en el extranjero. Este apoyo internacional también le permite asesorarse en términos de nuevas técnicas de rotulación.

International Sings Association (ISA) constantemente realiza ferias internacionales que son visitadas por los representantes de diferentes empresas con el propósito de mostrar sus descubrimientos y productos o bien, para dar a conocer las nuevas alternativas del medio. La empresa Kavial S.A. participa como espectador en cuatro ferias, dos realizadas en

Orlando, una en Nueva York y otra en Chicago. Esta participación le aporta gran cantidad de ideas y la impulsa a adquirir de una impresora de digital para exteriores en 1996.

En sus primeros dos años la empresa experimenta un crecimiento rápido, no obstante, dicho crecimiento disminuye durante los siguientes seis años. Desde entonces, retoma su ritmo de crecimiento. Según el parecer de su Gerencia, no se trató solamente de un crecimiento en infraestructura, sino de un desarrollo de nuevos productos y de la educación de su capital humano.

La misión del mercadeo de la empresa

A pesar de que la empresa no cuenta con un departamento de mercadeo consolidado, su organigrama siempre ha realizado actividades en esta área. Actualmente la empresa no cuenta con una misión definida para sus actividades mercadológicas, sin embargo, sabe que debe esmerarse por proporcionar una opción atractiva en el medio publicitario de exteriores y que dicha opción debe tener un costo aceptable.

A pesar del excelente comportamiento registrado en las ventas de la compañía, la Gerencia General comprende que en algunos casos, se puede establecer una planeación de la atención de los clientes a mediano y largo plazo con el fin de poder establecer relaciones de largo plazo redituables y hacer de este proceso una parte de la misión de la empresa.

Visión del mercado

La empresa se desarrollará en un mercado exigente que se encuentra en constante crecimiento, mismo que se acelerará en el 2004 y 2005 debido a la firma entre los

Gobiernos de Estados Unidos y de Costa Rica de un Tratado de Libre comercio. Además, se encontrara con una demanda sumamente sensible a la variación de los precios, que tomará sus decisiones de compra basada en los costos por millar de la ubicaciones que cumplan sus exigencias y que necesitará mayor flexibilidad en los tiempos de alquiler de los espacios publicitarios.

La empresa para el año 2007 se encontrará ante un mercado que demandará en mayor cantidad las alternativas de la publicidad exterior, tales como, anuncios en paradas de autobuses, en taxis, en autobuses que cubran las principales rutas del país, en avionetas, dentro de los centros comerciales, en las paredes de los edificios o dentro de los aeropuertos.

La competencia de mercado se engrosará debido al asentamiento de empresas estadounidenses en el país, o, al robustecimiento del capital de las actuales a través de la venta de parte de su capital accionario a empresas extranjeras. Además, se extenderán nuevas empresas regionales y la negociación de este tipo de contratos será más frecuente.

Para el año 2014 la publicidad exterior será el medio con mayor crecimiento constante, esto porque será el único medio que engrosará sus ventas de manera continua en este periodo. Además, será más común la venta de franquicias de este tipo de empresas.

Dado el desarrollo tecnológico que se tendrá en ese momento será necesario utilizar pantallas donde se proyecten las vallas convirtiéndose en anuncios tridimensionales y con movimiento.

El entorno competitivo de la empresa estará iniciando su cambio de empresas regionales a empresas mundiales, en una economía mundial donde el libre comercio será una norma.

Misión de la compañía

La declaración de misión de la empresa es la siguiente:

“Somos proveedores de soluciones de nuevas alternativas de Publicidad Exterior al más bajo costo por millar, que satisfacen las necesidades de las empresas actualmente y en el futuro. Por medio de actividades éticas, rentables y de excelente calidad, nuestra empresa dotará a sus empleados de un ambiente laboral en el cual puedan dar un servicio inmejorable a nuestros clientes, generar más valor a los accionistas y ser parte activa de nuestra comunidad”

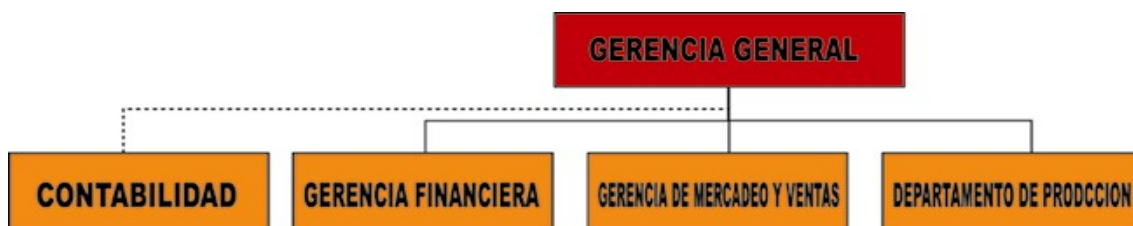
Organigrama de la empresa

Actualmente, la empresa presenta una estructura administrativa dividida en departamentos: la Gerencia General, la Gerencia Financiera, la Gerencia de Ventas y, por último, el departamento de Producción.

Esquema N°1

Organigrama de la empresa Kavial S.A.

Año 2003



Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

Sus principales cuentas

En la actualidad la empresa no cuenta con una clasificación de sus clientes, sin embargo; la Gerencia de Ventas ha identificado los clientes más importantes para la rentabilidad de la empresa a través de un cuadro en el cual se puede observar su contribución a la facturación de la compañía.

Con base en la clasificación que se presenta en el cuadro n°15, es posible afirmar que la empresa prioriza los recursos para atender a los clientes más importantes. El sesenta y nueve de los clientes se comporta de una manera constante en la adquisición de los productos y servicios que la empresa ofrece, el treinta y uno por ciento restante corresponde a clientes que realizan compras esporádicas.

Es por eso que cuentas relevantes como Panamco Tica, la agencia de publicidad Garnier / B.B.D.O. (*Batten, Barton, Burstine y Osborn*) y Distribuidora la Florida son atendidas directamente por la Gerencia General de la empresa, Panamco Tica llegó a tener servicios extraordinarios de bodegaje. Por otra parte, las cuentas de Compañía

Mercantil, el Banco Crédito Agrícola de Cartago y El Gallo más Gallo son atendidas por la Gerencia de Ventas de la empresa.

A través de los años, la empresa ha atendido a una gran cantidad de clientes, brindándoles diversos productos y servicios, entre estos clientes se puede mencionar a Republic Tobacco Company. La empresa le arrendó, durante varios años, espacios publicitarios para su marca Belmont; además, rotuló toda su flotilla de distribución en tres ocasiones y confección diversos materiales promocionales para sus eventos especiales.

Clasificación de Clientes	
Según Monto de Facturación	
Periodo 2003	
Compañía Mercantil	16%
Panamco Tica	11%
Distribuidora La Florida, S.A.	8%
Banco Popular	6%
Pozuelo	6%
Garnier BBDO	6%
El Gallo más Gallo	5%
La Nacional	3%
Banco Crédito Agrícola de Cartago	3%
Pronto Moda	2%
Ceinsa	2%
Lachner & Saenz	2%
Otros con menos del 1%	31%
Total	100%

Cuadro N°15

Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

Además ha atendido las necesidades de otras empresas como Pepsi, Panamco Tica y todas sus marcas, Distribuidora la Florida, Banco Popular, Banco Crédito Agrícola de Cartago, Amanco, Gallito Comercial, Costa Rica Cocoa Products, Almacenes Barguil, Epson, Visa, Colchones Jirón, Demasa, Alimentos Jack's, Riviana Pozuelo, Café Dorado, Café Rey, Lioté, Café Britt, Fertica, Abopac, El Gallo más Gallo y Almacenes Casa Blanca.

El accionar mercadológico de la empresa

A lo largo de los años, el accionar mercadológico de la empresa lo ha estado en manos de la Gerencia General, sin que ésta haya establecido ningún parámetro específico para realizar dicha labor. Esta situación, en algunos, casos ha repercutido tanto en forma positiva como negativa en su relación con los clientes y en su imagen hacia el mercado en general.

Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fortalezas

Rótulos Kavial cuenta con una gran fortaleza en su recurso humano. Dicha fortaleza esta directamente relacionada con su gran experiencia en la comercialización de los espacios publicitarios. La empresa cuenta con un “*Know How*” significativo en el proceso productivo de las vallas de carretera; este “*Know How*” las ubicaciones, la construcción de las estructuras, la rotulación de la valla y su mantenimiento.

Rótulos Kavial posee una gran cantidad de ubicaciones en la Gran Área Metropolitana; gran parte de ellas, excelentemente ubicadas, sin embargo, la mayoría de sus ubicaciones se encuentra en la zona rural. Esta característica es reconocida como una fortaleza entre las empresas que compiten en el medio de la publicidad exterior.

La principal fortaleza de la empresa radica en la flexibilidad de su estructura organizacional. Así, por ejemplo, el total de sus empleados es de dieciséis, y la mayor parte

de estos empleados se encuentra altamente calificado para ejecutar cualquier tarea requerida para competir en el medio de la publicidad exterior.

La empresa cuenta con una gran flexibilidad para llevar a cabo negociaciones con sus clientes, esto se debe a que su Gerente General es el que, finalmente, negocia con los clientes más importantes de ellos los términos en los que se llevan a cabo los contratos; de ahí que algunas variables como precio, bonificaciones o facilidades de pago sean decididas en ese instante.

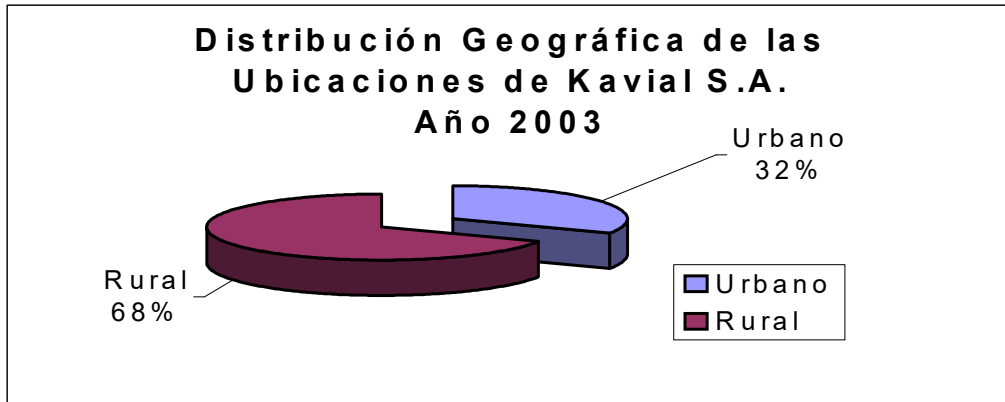
Una fortaleza notable es el contar con una excelente reputación dentro del medio publicitario, además, Kivial S.A. es una empresa conocida por una gran cantidad de empresas que han sido o no sus clientes.

Cabe destacar que Kivial S.A. es dentro de las empresas que se dedican a la publicidad exterior, la más diversificada. Además de contar con las vallas publicitarias, tiene rotulaciones de flotillas, rótulos luminosos y el servicio de instalación de eventos especiales.

Oportunidades

A lo largo de los años la empresa ha aprovechado oportunidades de crecimiento por medio de la firma de contratos importantes. El hecho de que la empresa sea la más reconocida en términos de sus ubicaciones fuera de la Gran Área Metropolitana, se debe al aspecto mencionado. Actualmente, la empresa se distingue por contar con mejores sitios en la zona rural con respecto a sus competidores; esta situación le está generando una ventaja competitiva en la zona de Guanacaste (ver Gráfico N°13 y Gráfico N°14). Allí, se ha dado una reactivación económica importante debida al desarrollo del Aeropuerto Daniel Oduber, que ha despertado el interés de varias empresas multinacionales en esta zona debido a su potencial turístico.

Gráfico N°13



Fuente: *Rótulos Kivial*

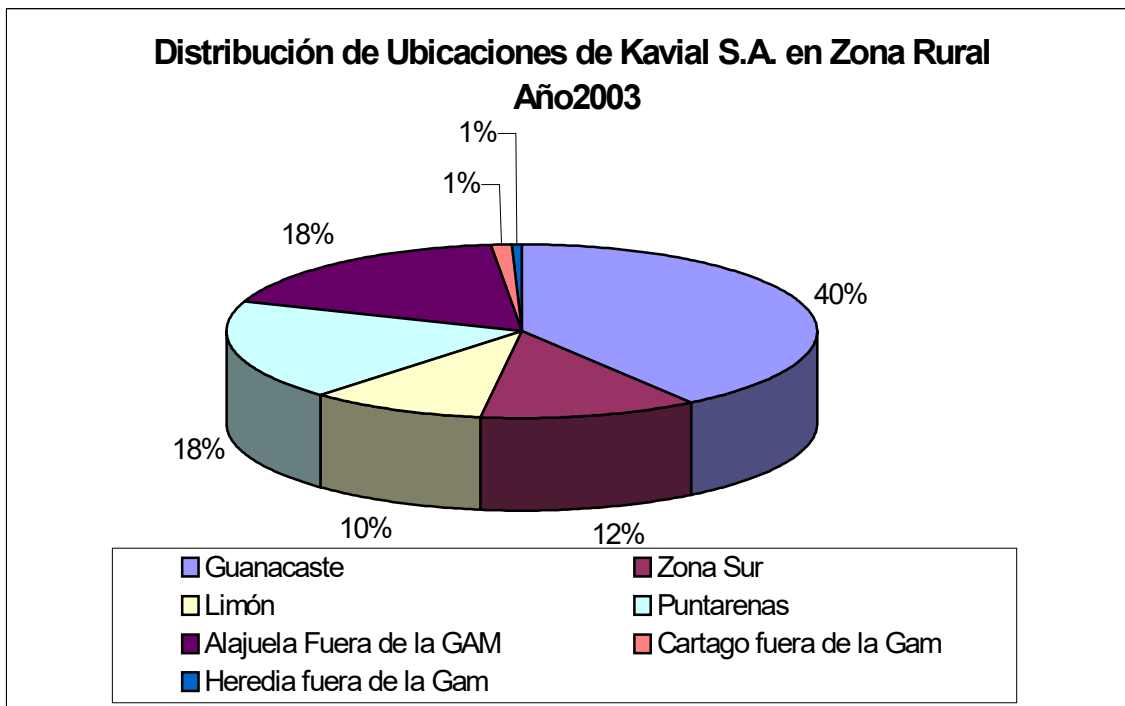


Gráfico N°14

Fuente: *Rótulos Kivial*

Una oportunidad actual para la empresa radica en la apertura del libre entre Costa Rica y los Estados Unidos, a través de la firma del Tratado del Libre Comercio entre ambas. Esto generará una mayor demanda publicitaria, debido a la entrada al país de nuevas marcas.

En este sentido el mejorar el servicio de la empresa se convierte en una oportunidad aprovechable debido a las deficiencias en el mismo que poseen las demás empresas según la información que maneja la gerencia general de Kivial S.A.

Es necesario aprovechar la oportunidad de llevar a cabo alianzas estratégicas con empresas del ramo; con el fin de detener la entrada al país y a la región de grandes empresas estadounidenses dedicadas a la publicidad exterior.

Kivial S.A. cuenta con la oportunidad de llevar a cabo negociaciones con empresas nacionales que cuenten con excelentes ubicaciones dentro de la Gran Área Metropolitana; esto con el fin de poder ofrecer una solución de publicidad exterior tanto dentro y fuera de la Gran Área Metropolitana.

Es importante destacar que Kivial S.A. también puede llevar a cabo una alianza estratégica con alguna empresa estadounidense que desee contar con un socio en Costa Rica.

Una oportunidad latente para la empresa es poder incrementar su cantidad de espacios publicitarios dentro de la Gran Área Metropolitana, a través de un plan de desarrollo, que incluya un financiamiento bancario para ello.

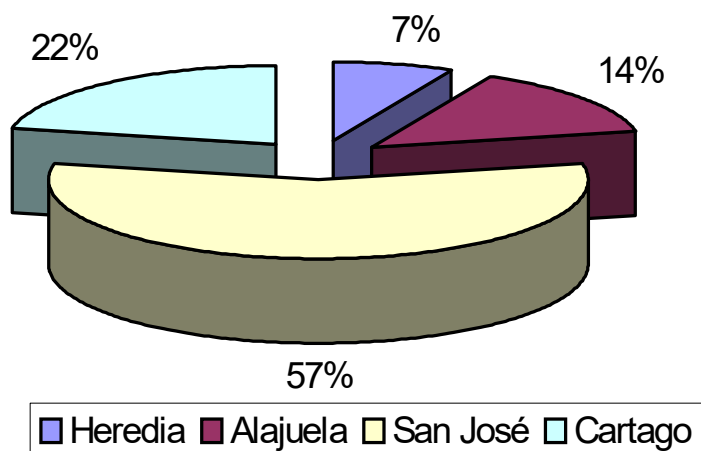
Debilidades

A pesar de contar con una gran cantidad de ubicaciones en el área rural, Kivial S.A. adolece de una cantidad suficiente de ubicaciones en la Gran Área Metropolitana, (ver Gráfico N°15) zona que, dicho sea de paso, constituye el foco de principal interés para las empresas anunciantes. Lo anterior se desprende a través de una comparación con las demás empresas del medio quienes concentran la mayor parte de sus ubicaciones en esta área.

Gráfico N°15

Fuente: *Rótulos Kivial*

**Distribución de Ubicaciones de Kivial S.A. en la Gran Área Metropolitana
Año 2003**



La empresa, además, una deficiencia en la frecuencia con que implementa nuevos productos a su cartera o innova la comercialización de los productos existentes, esto se debe a que no existe cuenta con ningún departamento encargado de generar nuevas ideas en lo referente a productos.

Una debilidad de la empresa es no disponer de estructuras unipolares dentro de sus espacios publicitarios, esto la ha dejado fuera de grandes negociaciones. A ello se debe adjuntar que la empresa no posee una impresora de gigantografía para exteriores que le permita dar este servicio a sus clientes.

Amenazas

En la actualidad, todas las empresas dedicadas a la publicidad exterior se enfrentan a constantes regulaciones establecidas por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes y a los diversos reglamentos que establecen día con día los Municipios. Es difícil para las empresas mantenerse actualizadas en el campo de las reglamentaciones municipales debido a que cada municipalidad de ellas posee un cuerpo normativo propio.

Gracias a que el medio se unió formando la Cámara de Publicidad Exterior (CAPEX), las empresas ingresaron en un proceso de auto regulación conjunto con el Estado, sin embargo, persiste la amenaza de que se erradique la actividad de la publicidad exterior.

La firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos representa una amenaza para la empresa debido a que en esta negociación se promueve el ingreso de inversionistas extranjeros al país. Dicha amenaza se concreta en el hecho de que la empresa puede verse afectada a causa de la entrada de un competidor de gran capital al medio, situación que dificultaría el crecimiento de la participación de mercado de Kivial S.A. que, provocaría la disminución de la participación de mercado que actualmente posee.

Organigrama de la fuerza de ventas



Diagrama N°1

Fuente: *Elaboración Propia con datos suministrados por la Gerencia General*

La empresa cuenta con un total de cuatro Ejecutivos de Cuenta. Todos cuentan con un amplio conocimiento del medio de la publicidad exterior, sin embargo, dos de ellos no cuentan con estudios universitarios que les respalden y los otros dos cuentan con títulos de bachilleres en distintos énfasis.

La fuerza de ventas trabajará de una forma activa realizando, labores de prospectación y de visitas a clientes potenciales, ya sean empresas concretas o bien a las Agencias de Publicidad. A su vez, los ejecutivos de cuenta que roten, serán reemplazados con personal joven, cuyas edades oscilarán entre los 24 y los 30 años, con estudios universitarios que los califiquen para ejercer adecuadamente esta función.

Los ejecutivos de cuenta recibirán, en forma de comisiones, el ocho por ciento sobre el total de sus cobros; además, recibirán un salario base de cien mil colones; por ende, su remuneración mensual no estará sujeta a ningún tope.

La división de la fuerza de ventas se realiza en territorios asignados por la Gerencia de Mercadeo y Ventas según la capacidad de cada ejecutivo de cuenta; dicha división se compone de clientes directos, empresas que contratan los servicios de la empresa sin intermediarios y agencias de publicidad.

La Gerencia de Mercadeo y Ventas le darán charlas sobre temas de actualidad así como una fórmula que resume sus responsabilidades y enrumba sus territorios de ventas (Anexo N°2). Si se cumplen los objetivos de ventas, se entregará un incentivo al final del periodo 2004 a cada miembro de la fuerza de ventas equivalente a un medio aguinaldo.

Se utilizará una fórmula de reporte diario, similar al ejemplar que se encuentra en el anexo n°3. Los ejecutivos de cuenta son evaluados a través de su facturación mensual, su relación con los clientes, el número de visitas realizadas y el número de nuevos clientes que aporte a la empresa en el periodo 2003 - 2004

Se llevará a cabo un catálogo impreso de productos con el fin de que cada vendedor lo utilice en las visitas que realice. Además, se le anexará una presentación multimedia con los servicios que presta la empresa. Los textos de la página de web serán actualizados para que correspondan a los objetivos de comunicación de la empresa; además, de que se realizará una reestructuración de dicha página con el fin incorporar un formulario que permita recabar datos de posibles clientes a quienes se les puedan enviar correos informativos posteriormente.

Clasificación de Clientes

La empresa no clasifica a sus clientes en la actualidad; sin embargo, lo hace a través del establecimiento de rangos de facturación para cada tipo de cliente. En el Cuadro N°16 se propone una tabla de rangos.

Clasificación de Clientes			
Tipo de Cliente	Rango de Facturación		
AAA	12.000.001,00		en adelante
AA	8.000.001,00	a	12.000.000,00
A	3.000.001,00	a	8.000.000,00
B	1.000.000,00	a	3.000.000,00
C	500.000,00	a	999.999,00
D	-	a	500.000,00

Cuadro N°16

Fuente: *Elaboración Propia con datos suministrados por la Gerencia General*

La mezcla de mercadotecnia

Producto

El producto más destacado de la empresa es la valla de carretera alquilada por un periodo de un año. La razón de ser de este producto se relaciona con la necesidad manifestada por parte de las empresas de poder llevar a cabo sus campañas publicitarias de una forma efectiva y con un costo por millar mínimo.

La rotulación de las vallas se divide en:

- Rotulado con lacas sintéticas
- Rotulado con viniles adhesivos impresos digitalmente
- Mezcla de los Anteriores

Rótulos Kivial realiza dos divisiones más en la rotulación de las vallas y que depende, en primera instancia, del lugar donde se encuentran (zona rural o en la Gran Área Metropolitana) y en segunda instancia, de las variaciones del tamaño de las vallas. (ver Cuadro N°17).

Actualmente, la empresa realiza una estrategia de marca única en la que todos sus productos utilizan la marca “Kivial”. En este moment, la marca “*Kivial*” alude a una empresa dedicada exclusivamente a las vallas de carretera y que deja de lado sus demás productos.

Criterios de Clasificación de Vallas de Carretera		
Tamaño	Ubicación	Rotulación
14.00 x 4.50 m	Zona Rural	Impresión Digital
9.00 x 2.70 m	GAM	Lacas Sintéticas
7.20 x 2.70 m		Mixta
3.60 x 2.70 m		

Cuadro N°17

Fuente: *Rótulos Kivial*

Las vallas de carretera se construyen a partir de tres láminas de hierro galvanizado de un metro ochenta de alto por noventa centímetros calibre veintiséis. Estas láminas se colocan sobre un marco de tubo cuadrado de tres cuartos de pulgada de grosor que se trata con base anticorrosiva con el fin de que soporte su exposición a las inclemencias del

tiempo. La estructura se compone de un panel de dos metros de alto por un metro ochenta de ancho, tamaño que sirve para moldear el tamaño final de las vallas.

La estructura de las vallas se construye a partir de cuatro pilares de tubo cuadrado de cuatro por cuatro pulgadas de grosor que se funden en concreto a una profundidad aproximada de un metro con veinte centímetros reforzados por la misma cantidad de arrastres y seis durmientes sobre los que se asientan los paneles.

Una de las limitaciones que presentan los productos de la empresa Kavial S.A. y que sus anunciantes han manifestado es la necesidad que incorpore a su lista de productos, una serie de vallas de carretera que puedan alquilarse por periodos por ejemplo, más cortos de exhibición como seis y tres meses.

Precio

Rótulos Kavial establece sus precios de acuerdo con los criterios de clasificación de vallas de carretera con que realiza la clasificación de sus productos. Además de estas divisiones, la empresa agrega una división en la Gran Área Metropolitana relacionada con el tráfico vehicular y la ubicación de la valla. Este criterio clasifica las ubicaciones con un espectro que va desde Triple A hasta ubicaciones Tipo A como se puede observar en el Cuadro N°18.

Con respecto a los precios para las vallas de carretera que se rotulan bajo técnicas mixtas, la empresa no cuenta con precios establecidos sino que, a partir del análisis de los diseños, establece el monto dependiendo del porcentaje de los componentes que la valla requiera.

Actualmente, la empresa no ejecuta una investigación concienzuda acerca de los precios que, regularmente, establecen sus competidores, por lo que, en algunas ocasiones la empresa ha perdido las negociaciones por tener precios altos. En otras ocasiones, por el contrario, la empresa pierde dinero por no cobrar lo suficiente.

Cuadro N°18

Fuente: Rótulos Kavial S.A.

Lista de Precios Diciembre 2002					
Descripción	Tamaño	Impresa			
		GAM			Rural
		Alquilada			Alquilada
		AAA	AA	A	
Valla	14.4 x 5.40	¢2.200.000,00			
Valla	9.00 x 2.70	¢1.250.000,00	¢1.150.000,00	¢1.000.000,00	¢950.000,00
Valla	7.20 x 2.70		¢920.000,00	¢800.000,00	¢760.000,00
Valla	3.60 x 2.70				¢375.000,00
Descripción	Tamaño	Rotulada con Lacas Sintéticas			
		GAM			Rural
		Alquilada			Alquilada
		AAA	AA	A	
Valla	14.4 x 5.40	¢2.000.000,00			
Valla	9.00 x 2.70	¢1.100.000,00	¢1.000.000,00	¢950.000,00	¢850.000,00
Valla	7.20 x 2.70	¢880.000,00	¢800.000,00	¢760.000,00	¢680.000,00
Valla	3.60 x 2.70				¢270.000,00

En la actualidad la empresa no lleva a cabo ninguna actividad tendiente a desarrollar el valor de su marca en el mercado nacional, asimismo, tampoco destina un porcentaje del precio a la generación de fondos para sus actividades de mercadeo.

Actualmente, la empresa no cuenta con una política fija en cuanto a los clientes que soliciten descuentos, aunque es preciso mencionar que empresas como Compañía Mercantil gozan de precios preferenciales que se negocian cuando se produce la renovación de sus contratos. En el caso de compras en las cuales se negocia más de cinco vallas, la empresa otorga un descuento sujeto al parecer del Gerente General de Rótulos Kavial S.A.

La empresa realiza contratos legales para el alquiler de sus espacios publicitarios; en los cuales se estipulan todas las condiciones negociadas en términos de prima y mensualidades. Por lo general la empresa solicita un cuarenta por ciento de anticipo con la firma del contrato por parte de los representantes legales de cada empresa y el saldo en doce mensualidades que se cancelan por mes anticipado.

La gestión de cobro de la empresa la llevan a cabo sus ejecutivos de ventas quienes aprovechan para aumentar el número de visitas por cliente y atender sus solicitudes. Debido a la naturaleza de los arrendamientos la empresa no da ningún crédito expreso a sus clientes sin embargo, durante las negociaciones la empresa accede a cobrar las mensualidades por mes vencido como un argumento de venta.

Plaza

Rótulos Kivial cuenta con doscientas sesenta y tres ubicaciones para vallas de carretera compuestas por espacios acondicionados para los diferentes tamaños que se comercializan (ver Gráfico N°16).

En la actualidad, la empresa cuenta con espacios en todas las provincias de Costa Rica, incluyendo ubicaciones en las entradas de las playas más importantes del país ya sea en el Pacífico Norte, Pacífico Central, Pacífico Sur o bien el Caribe del país; además, cuenta con ubicaciones en Sixaola, Paso Canoas y en Peñas Blancas, pueblos fronterizos de nuestro país.

La empresa cuenta con espacios en diversos puntos turísticos de nuestro país por ejemplo las entradas a las localidades aledañas al Volcán Poás, el Volcán Irazú y el Volcán

Arenal; asimismo cuenta con ubicaciones en las entradas de los principales asentamientos demográficos de la zona de San Carlos.

Sin embargo, esta distribución de ubicaciones no responde a ningún objetivo específico de la empresa en cuanto a su ya que constituye una reacción ante las necesidades de sus clientes. Esta situación revela que la distribución de los sitios para alquilar se ha realizado de una forma selectiva en el territorio nacional.

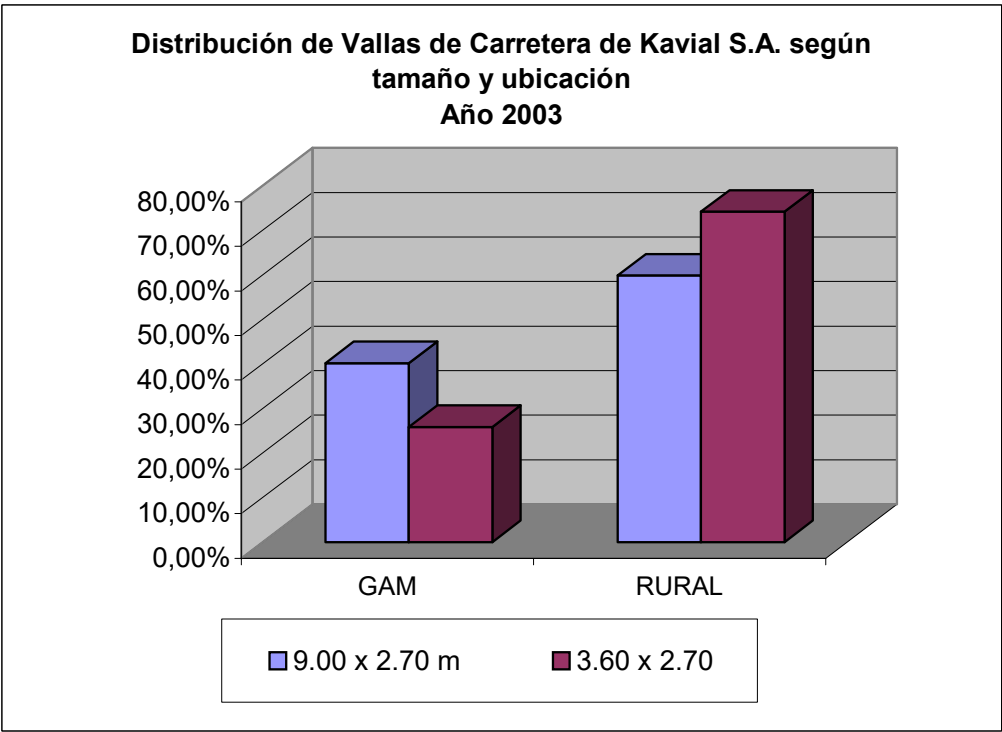


Gráfico N°16

Fuente: *Rótulos Kavial*

A su vez, Rótulos Kavial S.A. no ha efectuado un estudio para determinar cuál es la cantidad óptima de ubicaciones para hacer más rentable aún su actividad comercial.

En ocasiones, en algunas de sus ubicaciones presentan diseños estructurales poco apropiados para el potencial que posee el punto de exposición. En estos casos se han dejado de lado aspectos importantes como la estética de la estructura o su altura.

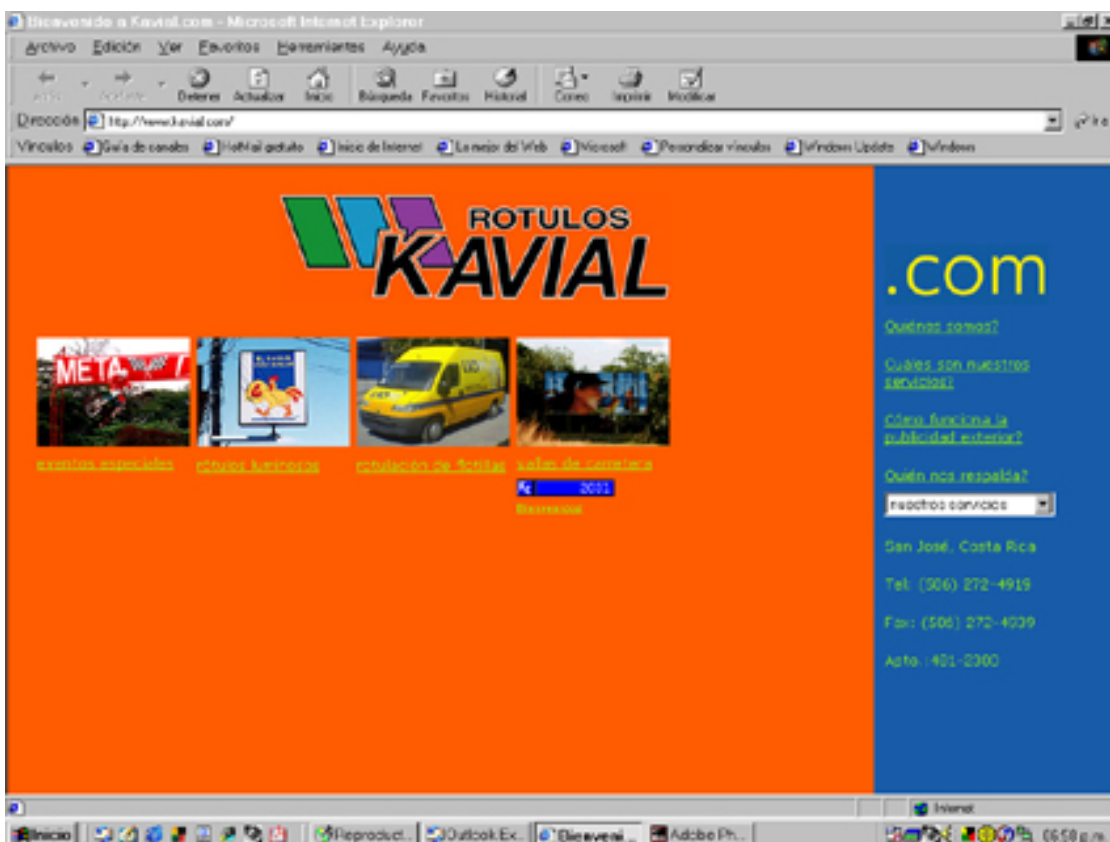
Promoción

Actualmente, la empresa realiza el mayor porcentaje de sus labores de promoción a través de la venta directa que realizan sus ejecutivos de cuenta; sin embargo, la empresa no ha establecido indicadores para poder medir el desempeño de sus ejecutivos. Por otro lado, la empresa no cuenta con un programa de incentivos dirigido a la fuerza de ventas.

III.

IV. ILUSTRACIÓN N°2

V. PÁGINA WEB DE KAVIAL S.A. AÑO 2003



Fuente: www.kavial.com

Rótulos Kavial S.A. no ha planteado objetivos concretos para sus actividades publicitarias, no obstante, dedica una pequeña parte de sus recursos al mantenimiento de una página Web, además, publicita sus servicios a través de un espacio en las páginas amarillas y por último se anuncia en la revista “*Pauta Publicidad y Mercadeo*” del Instituto Nacional de la Publicidad.

En cuanto a sus actividades publicitarias, es preciso destacar que la empresa no unifica sus mensajes, sus eslóganes ni tampoco el tono de su comunicación; además, no ha definido un presupuesto anual fijo para llevar a cabo su publicidad ni ha establecido métodos para evaluar la efectividad de la misma, en consecuencia los resultados que sus prácticas actuales no han sido significativos.

Algunas veces Kavial S.A. realiza una campaña de vallas de carretera para publicar algún hecho relevante de la empresa. En el año 2000, la empresa realiza estas campañas con el fin de promocionar la incorporación de su página Web www.kavial.com, cuya imagen se puede observar en la Ilustración N°2. En esta página, coloca información relacionada con sus productos y, de este modo establece un canal de comunicación con sus clientes a través de la evacuación de dudas por medio de la cuenta de correo info@kavial.com.

Procesos

Actualmente, la empresa no cuenta con un grupo de procesos establecidos para muchas de sus tareas, así por ejemplo, el proceso de cotización no se realiza en un tiempo óptimo que responda a la inmediatez requerida por el mercado actual.

Evidencia Física

La empresa cuenta con una planta física de cerca de mil quinientos metros cuadrados que, en gran medida se encuentra en buenas condiciones; sin embargo, en algunas secciones se nota un tanto desordenada.

Los ejecutivos de cuenta, a pesar de contar con una serie de materiales de apoyo importantes, como las muestras de los productos y la papelería que les facilita la empresa, carecen de un catálogo de productos que les ayude a realizar su labor. Sin embargo si lo solicitan pueden utilizar las presentaciones interactivas de las que dispone la empresa para apoyar su labor de ventas.

La Promoción de Ventas

Personal

La empresa no cuenta actualmente con un departamento de mercadeo establecido y, por ende, estas tareas han sido llevadas a cabo por la Gerencia General. La Gerencia por su parte, ha puesto en evidencia la necesidad de delegarle estas actividades al Departamento de Ventas.

A continuación, algunas de las tareas del Gerente de Ventas: velar por la constante satisfacción de los clientes actuales de la compañía, realizar el proceso de renovación de contratos vigentes, elaborar la prospección de nuevos clientes elaborar materiales de ventas y visitar a clientes importantes de la compañía.

Cabe mencionar que la empresa genera pocas actividades relacionadas con la prospección; de hecho, un gran porcentaje de las ventas de productos distintos a las vallas de carretera se llevan a cabo a través de un proceso de venta pasivo en el cual se reciben las llamadas de los clientes y se asignan a los agentes para que ellos se encarguen de darles seguimiento.

Una de las tareas de los agentes de ventas consiste en encargarse del proceso de cobro, con esta medida, la empresa busca una mayor frecuencia de visitas a los clientes que permita poder cultivar una relación estable en el largo plazo. Además, que con esta medida se le brinda una respuesta más comprometida al cliente pues la empresa desarrolla con él un vínculo de confianza.

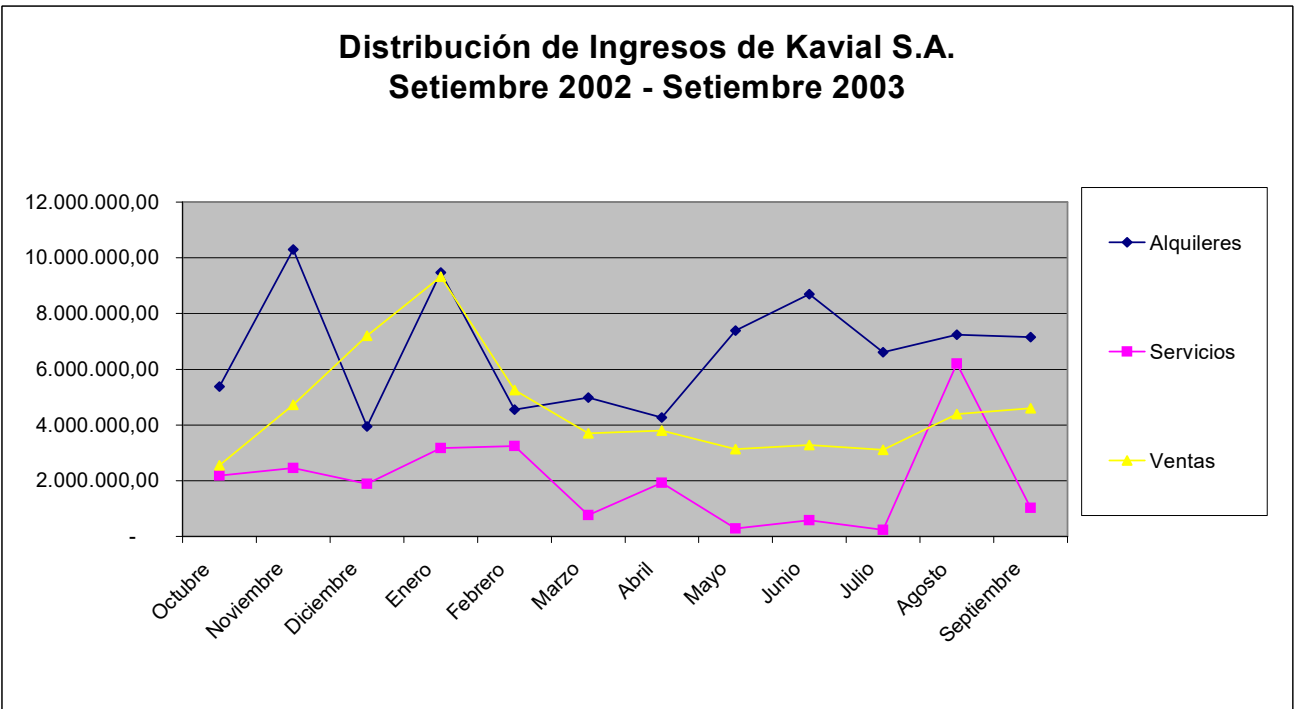


Gráfico N°17

Fuente: *Rótulos Kivial*

La empresa clasifica sus ventas en tres grandes grupos; el primero se relaciona con el alquiler y la facturación que se lleva a cabo por el concepto de arrendamiento de los espacios publicitarios, el segundo grupo está constituido por las ventas e incluye, todas las ventas que se realizan e incluyen el impuesto de ventas; por ejemplo, la rotulación de vehículos, la venta de rótulos pequeños y los productos serigrafiados entre otros. El tercer grupo está conformado por los servicios que presta la empresa en la instalación de sus productos en eventos especiales bajo términos de arrendamiento, o bien la instalación o desinstalación de un rótulo que posea algún cliente.

La distribución de las ventas para cada uno de estos grupos se puede observar en el Gráfico n°17. En él se pone de manifiesto que la actividad principal de la empresa se

concentra en la comercialización de espacios publicitarios para la pauta mediante vallas de carretera.

CAPÍTULO N°5

PLAN DE MERCADEO TÁCTICO PARA KAVIAL S.A.

Objetivos planteados para la empresa

Objetivos de Ventas

Por lo que a partir de las cifras de mercado la empresa espera aumentar para el 2004 sus ventas totales en dólares en un 20%, pasando de trescientos ochenta y seis mil seiscientos cuarenta dólares y tres a cuatrocientos sesenta y tres mil ochocientos dólares.

Este incremento en el 2004 significaría un crecimiento del cinco por ciento de acuerdo con el crecimiento estimado para el subsector publicitario y, además, representaría la obtención de un cinco coma cinco por ciento de participación de mercado.

Se espera un crecimiento a ciento setenta y siete unidades vendidas para este mismo período, superando así las ciento treinta tres del año anterior. La mezcla de productos propuesta para este objetivo se observa en el Cuadro N°19

Desgloce Metas de Ventas						
Periodo 2004						
Plazo	Tamaño	Ubicación	Precio	N° de Periodos	Cantidad	Total
Un Año	9.00 x 2.70 m	Gam	\$3.200,00	1	28,00	\$89.600,00
Seis Meses	9.00 x 2.70 m	Gam	\$2.200,00	2	12,00	\$52.800,00
Tres Meses	9.00 x 2.70 m	Gam	\$1.800,00	4	9,00	\$64.800,00
Un Año	9.00 x 2.70 m	Rural	\$2.800,00	1	58,00	\$162.400,00
Seis Meses	9.00 x 2.70 m	Rural	\$2.000,00	2	11,00	\$44.000,00
Un Año	3.60 x 2.70	-	\$860,00	1	59,00	\$50.740,00
Total					177,00	\$464.340,00

Cuadro N°19

Fuente: Elaboración propia con en registros de la empresa.

Objetivos de Utilidades

En el 2004 el crecimiento esperado para las utilidades después de intereses e impuestos es igual a un veintiún por ciento. Para la empresa realizar pasar de setenta y seis mil setecientos cincuenta y cuatro dólares a noventa y tres mil ciento setenta y cinco dólares. El estado de resultados proyectado para este periodo se observa en el Cuadro N°20.

Estado de Resultados proyectado		
Periodo 2003 - 2004		
	2004	2003
Ingresos		
Ventas Totales	463.800,00	386.643,00
Costo Productos Vendidos		
Materiales	82.018,20	86.500,00
Costos de Instalación	14.473,80	13.542,00
Salarios y Prestaciones Sociales	60.000,00	49.500,00
Total Costo Productos Vendidos	156.492,00	149.542,00
Utilidad Bruta	307.308,00	237.101,00
Gastos Fijos de Bienes y Servicios		
Gastos Fijos de Bienes y Servicios	5.000,00	4.168,21
Sueldo Gerencia de Producción	9.000,00	8.200,00
Gastos Fijos de Planta	1.000,00	833,64
Alquiler Equipos de Producción	2.000,00	1.700,00
Herramientas Pequeñas	2.000,00	1.700,00
Total de Costos Fijos	19.000,00	16.601,85
Gastos de Operación		
Salarios y Prestaciones Sociales	20.000,00	10.000,00
Comisiones Cobranzas (Ventas)	37.000,00	30.000,00
Publicidad y Promoción	12.000,00	5.000,00
Atenciones a Clientes	2.000,00	1.500,00
Mercadeo Directo	6.000,00	
Total Gastos Mercadeo y Venta	77.000,00	46.500,00
Gastos Generales y Administrativos		
Sueldos y Prestaciones	50.000,00	43.600,00
Servicios Profesionales	3.000,00	
Cuentas Malas		
Depreciaciones		
Seguros Varios	3.000,00	2.700,00
Gastos Legales	3.500,00	3.134,00
Licencias y Permisos	1.500,00	1.345,00
Reparación Equipo de Oficina	3.000,00	2.045,00
Alquiler Oficina		-
Impuestos (no renta)	2.000,00	1.590,00
Comunicaciones	10.000,00	8.456,00
Electricidad y Agua	2.200,00	1.480,00
Total Gastos Generales y Administrativos	78.200,00	64.350,00
Total Gastos	330.692,00	276.993,85
Utilidad / Pérdida Neta	133.108,00	109.649,15
Impuesto de Renta	39.932,40	32.894,75
Utilidad Neta	93.175,60	76.754,41

Cuadro N°20

Fuente: Elaboración propia con base en registros de la empresa.

Objetivos de Comunicación

Dentro de la información que se desprende de los resultados de las entrevistas llevadas a cabo entre los clientes se conoce que la empresa más mencionada por la muestra es Publicidad Original, el líder de mercado, y luego Colorvisión, el segundo en el mercado de las vallas de carretera, por lo que resulta importante que la empresa empiece a trabajar la mente de su mercado y logre una sinergia que facilite el desempeño de las ventas.

Al ser la empresa la cuarta en el escalafón de las compañías dedicadas a las vallas de carretera se enfrenta a una serie de competidores informales que son conocidos al nivel de varias empresas que necesitan de este tipo servicios, por lo que no contar con una táctica en el ámbito de la recordación de marca repercute en su facturación.

Para el 2004, Rótulos Kavial S.A. espera ingresar como marca en el conjunto evocado de dos mil ciento treinta y cinco empresas del país, grupo compuesto tanto por empresas grandes y medianas. Para ese mismo año Kavial S.A. espera llegar a ser una de las tres primeras marcas en ser recordadas por las cuarenta agencias de publicidad del país.

Orientación de la Compañía

Rótulos Kavial S.A. se orientará hacia la mercadotecnia siendo sus clientes, interno y externo, la razón de su existir, esto a través de la implementación de un programa de

mercadeo directo integrado y de la concienciación de los diferentes agentes que participan de ella.

Negocio en el que está la Empresa

La empresa se encuentra en el negocio de la Publicidad Exterior, en sus diversas formas, ya sea a través de las vallas de carretera, rotulación de vehículos o por medio de los rótulos luminosos.

Mezcla de Mercadeo

Producto

Antecedentes de la marca

Rótulos Kavial S.A. surge en 1988 como una empresa que se dedica a la comercialización de espacios publicitarios en buses públicos, tiempo después, la empresa se incorpora al mercado de la publicidad exterior a través de la instalación de vallas de carretera; su principal característica es que cuenta con excelentes espacios en la zona rural.

Razón de ser del producto

El producto de la compañía surge como una respuesta a la necesidad de varias empresas de realizar campañas de publicidad masivas a un bajo costo, con un alto nivel de recordación y con una cobertura amplia.

Concepto de mercadeo de la marca

La empresa debe enfocar sus esfuerzos en promover el costo por millar de su producto y sus ubicaciones en las zonas de interés dentro y fuera de la Gran Meseta Metropolitana.

Estrategia de marca que utiliza la empresa

Actualmente, todos los productos de la empresa utilizan exclusivamente la marca Kavial. Esta estrategia le ha brindado buenos resultados en cuanto a la utilidades y al conocimiento de marca dentro del mercado.

Presentaciones existentes de vallas de carretera en Kavial S.A.

Cuadro N°21

Presentaciones existentes de vallas de carretera en Kavial S.A. Año 2003				
Tipo de producto	Valla de Carretera			
Tamaño	Ubicación	Acabado	Forma de Pago	Duración del Alquiler
14 x 4.50 m	Dentro del GAM	Impresión Digital	Alquiler	Un Año
9.00 x 2.70 m	Fuera del GAM	Lacas Sintéticas	Venta	Seis Meses
7.20 x 2.70 m		Mixta		Tres Meses
3.60 x 2.70 m				

Fuente: *Rótulos Kavial S.A.*

En el Cuadro N°21, se puede observar las distintas presentaciones que la empresa ofrece de sus vallas de carretera, en el cuadro se destacan los tamaños posibles, las ubicaciones posibles, el tipo de acabado, el tipo de pago y la duración de los alquileres.

La empresa introducirá una variación del producto a través del arrendamiento de vallas por periodos de tres meses. A su vez, deberá realizar las impresiones de sus vallas en lonas vinílicas con el fin de mejorar la calidad de la presentación, reducir los tiempos de instalación y, además reducir los costos de producción.

Precio

Presupuesto de Mercadeo

Se utilizará un presupuesto de mercadeo en cuanto a Promoción y Publicidad de veinte mil dólares para el 2004. En el Cuadro N°22 se desglosa el uso de dicho presupuesto. Al existir un Gerente de Mercadeo y Ventas, el costo de su salario es cargado al departamento de ventas.

CuadroN°22

Inversión en Publicidad y Promoción de Kaval S.A. Período 2003 - 2004	
Anuncios en Revista Pauta	2400
Anuncios en Revista Estrategia y Negocios	7500
Anuncios en Periódico El Financiero	1800
Página Web	300
Total	12000
Atenciones a Clientes	2000
Mercadeo Directo	
Faxes	500
Presentaciones Interactivas	3800
E- Mails	1700
Total	6000

Fuente: *Elaboración Propia*

Objetivos de la fijación de precios

La empresa realizará un estudio de mercado con el fin de mantener actualizado el valor de sus productos en comparación con los productos de Industrias Panorama, Super Panorama, e Impacto.

Rótulos Kaval S.A. ofrecerá los mismos precios que sus competidores en las fases preliminares de las negociaciones durante el 2004; asimismo, la empresa se apegará a la política de descuentos de este plan de mercadeo.

Estrategia de precios utilizada

La empresa utilizará el dólar como moneda para sus nuevos contratos; de este modo, podrá disminuir los efectos macroeconómicos sobre sus utilidades. A su vez, se fijará un incremento anual del quince por ciento en los contratos de los clientes actuales que se mantengan sus contratos en colones.

Política de descuentos

Rótulos Kavial S.A. aplicará el siguiente cuadro de descuentos en sus negociaciones para el periodo 2004.

Cuadro de descuentos por Volumen				
	GAM		Rural	
Cantidad de Vallas	Porcentaje	Valor Unitario	Porcentaje	Valor Unitario
1-2	5%	\$3.040,00	5%	\$2.422,50
2-5	10%	\$2.880,00	10%	\$2.295,00
6-10	20%	\$2.560,00	20%	\$2.040,00
11-15	25%	\$2.400,00	25%	\$1.912,50
16-20	30%	\$2.240,00	30%	\$1.785,00

Cuadro N°23

Fuente: *Elaboración Propia con datos suministrados por la Gerencia General y el Departamento de Producción.*

Política de crédito y cobros

Los contratos de arrendamiento de las vallas de carretera contarán con una cláusula en la cual se especifica que su elaboración depende del pago de una prima equivalente a un cuarenta por ciento de su valor; el saldo se cancelará en un total de doce mensualidades iguales pagaderas por mes anticipado.

A los clientes antiguos de la empresa no se les aplicará el cuarenta por ciento de prima en la ampliación de sus contratos. En estos casos, se negociará la posibilidad de conceder el pago de las mensualidades por mes vencido. El pago de estas mensualidades estará sujeto a la duración del trámite de factura habitual de cada cliente.

La empresa realizará la cobranza a través de sus ejecutivos de cuenta a partir de un estado de cuentas por cobrar que se entregará cada lunes en la reunión de este departamento. A su vez en situaciones especiales, la Gerencia General podrá realizar la cobranza de la empresa dependiendo del cliente y el grado de dificultad de esta tarea; en casos extremos, estas cuentas serán llevadas a cobro judicial.

Plaza

La empresa deberá aumentar en diez unidades su capacidad instalada para este periodo en ubicaciones que se encuentren dentro de la Gran Meseta Metropolitana. Además, la Gerencia de Producción deberá realizar un programa de mantenimiento mensual de las vallas.

Rótulos Kavial deberá realizar una contratación de ubicaciones antes de la apertura de la Autopista San José – Caldera, a fin de poderlas comercializar en el momento en el que se concluya dicha carretera.

Promoción

Publicidad

Dada la naturaleza de la marca, su imagen debería ligarse a un producto especializado, hecho a la medida del consumidor. En cuanto al posicionamiento deseado para la marca, se debería explotar la ventaja que le brinda a la empresa el contar con ubicaciones en todos los focos de población importantes del país, tanto en la zona rural como en la urbana.

La promesa básica de la marca define que la publicidad exterior a través de las vallas de carretera proporciona la mayor efectividad y los costos por millar más reducidos de todo el medio.

La publicidad que lleve a cabo la marca debe reflejar estas situaciones a través de una de las características de la empresa: su flexibilidad hacia las necesidades de sus clientes en cuanto a la implementación de otros servicios que estos necesitan. Por lo que su estrategia de mensaje debe evocar una situación de comodidad en la solución de las necesidades de publicidad exterior del consumidor y crear una sensación de confianza en quien lo lee.

El tono de la comunicación (brand character) utilizado por la empresa debe ser serio debido que va dirigido a Gerentes de Mercadeo y Gerentes Generales quienes constituyen los principales factores de decisión de compra.

En la actualidad la empresa utilizará el lema de Posicionamiento (Eslógan) “*Dentro y fuera de San José la solución a su medida*”, en los anuncios que pauta en diversos medios como revistas y vallas de carretera.

Relaciones Públicas (RR.PP.)

En virtud de la legislación que actualmente regula la actividad de la publicidad exterior la empresa seguirá con su política de cabildeo a través de diputados pertenecientes a un partido minoritario quienes le han brindado su apoyo en lo referente a dicha legislación.

Además, la empresa participará activamente en la Cámara de Publicidad Exterior (CAPEX) organización que ha llevado a cabo un proceso de cabildeo ante miembros de la Asamblea Legislativa y entidades del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (M.O.P.T).

Mercadeo Directo

A través de un programa de telemercadeo la empresa realizará llamadas a las empresas seleccionadas como mercado de interés con el fin de obtener la información pertinente de los encargados de comprar la publicidad en dichas empresas. Una vez conseguida esta información se procesará en una base de datos y se integrará a la información de las cuentas actuales de la empresa posteriormente, se le enviarán faxes a cada compañía promocionando los productos de la empresa.

A través de esta misma base de datos se iniciará un proceso de “*mailing*” a los Gerentes de Mercadeo y Gerentes Generales de las empresas clientes y prospectos de Rótulos Kavial S.A. y a los principales ejecutivos de cuentas de las Agencias de Publicidad.

A todos, se les enviará información relevante proveniente de la página web “*www.oaaa.org*” que se especializa en esta actividad publicitaria.

Servicio al Cliente

En virtud de la organización de la empresa y la naturaleza del negocio, los momentos de verdad, y contactos con los clientes, son cuatro, una primera fase de venta, que a su vez, puede dividirse en dos, la etapa inicial en la cual el ejecutivo de cuenta realiza una serie de presentaciones (puede consistir en más de una cita) para conseguir la venta y definir sus términos y la segunda; el cierre de la venta, momento en el que el ejecutivo es acompañado por el Gerente General de la empresa cuando el cliente lo amerita.

Durante la firma del contrato, situación donde se estipula la parte legal, el ejecutivo le presenta ante al cliente el documento de con este carácter en el que se resume todo lo acordado en la negociación.

Luego, el ejecutivo debe realizar una presentación ante el cliente en el cual se le muestran las fotos de las vallas ya ubicadas y atiende, además, cualquier duda o comentario en pro de mejorar la calidad del producto brindado.

Por último y de manera reiterativa, el ejecutivo debe realizar una gestión de cobro mensual y realizar un seguimiento posterior a la venta para evacuar dudas o realizar ventas repetitivas.

Los ejecutivos de cuenta deben seguir una serie de lineamientos acerca de la solución de situaciones, entre ellos los descuentos, las reubicaciones y las formas de pago, además, deben contar con la independencia necesaria para no entorpecer el proceso de negociación.

La empresa deberá recuperar el servicio a través de llamadas explicativas realizadas por los ejecutivos de cuenta en un plazo no mayor de 24 horas; por su parte el departamento de producción deberá resolver estas situaciones en un plazo no mayor de 72 horas.

Protección Legal

Ilustración N°4

Orden #:	Comp. Mercantil
Fecha:	16-mar.-04
Medida:	3.6 x 2.7 mts.
Nom. archivo:	alto km 360.ai
V.B.	

Este diseño es propiedad intelectual de KAVIAL S.A., para ser utilizado exclusivamente por esta empresa. Prohibida su explotación total o parcial.

Fuente: *Rótulos Kavial S.A*

Actualmente la empresa cuenta con su marca, logotipo, isotipo y colores debidamente registrados. Es preciso acotar que la protección de los derechos de Propiedad intelectual de los diseños creados por la empresa se protegen a través de una leyenda en ellos que dicta, “ *Este diseño es propiedad intelectual de Kavial S.A. para ser utilizado exclusivamente por la esta empresa. Prohibida su explotación total o parcial*”. Esta leyenda se inscribe sobre los diseños y obedece al criterio de los expertos que asesoran la empresa.

Debido a la legislación, actual la empresa está obligada a contar con una póliza de seguro por responsabilidad civil de cincuenta mil dólares, la cual cubre todas sus vallas de carretera; además, cuenta con pólizas de riesgo de accidentes para sus empleados y una de incendio que cubre su planta física. Esta póliza se adquirió debido a la gran cantidad de sustancias inflamables que almacena es de carácter imprescindible para la empresa.

Proveedores

Debido a la necesidad de comprar materias primas para la construcción de las estructuras metálicas de las vallas de carretera, la empresa cuenta con tres proveedores de estos insumos: Casa Ferretería, Abonos Agro, Casa del Fontanero. Su poder de negociación es reducido esto a causa de las regulaciones gubernamentales que rigen estos productos de construcción y, sobre todo, por los bajos volúmenes de compra que realiza.

En lo que respecta a proveedores de insumos para la rotulación de las básicamente vallas la empresa, cuenta con dos proveedores, Kativo y Shervin Williams. Con estas empresas obtiene beneficios como la entrega a domicilio de los productos y precios de distribuidor.

En cuanto a los proveedores, la empresa utiliza los servicios de tres compañías, Casa Freer, TDI Impresiones y Rotinsa, con los cuales tiene un amplio poder de negociación debido al volumen de impresión mensual que consolida.

Desglose de Actividades

Primer Cuatrimestre

Actividades Fuerza de Ventas

1. Se comunicarán los objetivos de ventas de la empresa para el periodo 2004.
2. Se comunicará la misión y la visión de la empresa.
3. Se presentará el producto de vallas de carretera arrendadas por un periodo de tres meses.
4. Se presentará la opción de arrendamiento de vallas de carretera impresas en lona como primera opción para los consumidores.
5. Se explicará y se capacitará a los ejecutivos de cuenta en el proceso de la venta proactiva.
6. Se iniciará el proceso de visitación a las agencias de publicidad.
7. Se iniciará un proceso de prospección de Hoteles ubicados en la zona de Guanacaste con el fin de identificar aquellos que puedan ser potenciales clientes de la empresa. Se explicará la política de ventas de la empresa.
8. Se llevará a cabo la implementación de la lista de precios y la lista de descuentos.
9. Se explicarán y se entregarán por escrito las responsabilidades de los distintos cargos.
10. Se le entregará a cada ejecutivo su territorio de venta.
11. Se le comunicará a cada ejecutivo su cuota mensual de venta.
12. Se comunicará la existencia de un incentivo a final del periodo.
13. La Gerencia de Ventas visitará a los tres clientes más importantes de la empresa con el fin de conocer sus inquietudes.

14. La Gerencia de Ventas realizará una evaluación del desempeño del departamento al final de periodo.
15. La Gerencia de Ventas realizará en forma conjunta con la Gerencia de Producción un plan de mantenimiento dirigido a las vallas de carretera.

Actividades de Publicidad y Promoción

1. Se reestructurará y rediseñará la página Web.
2. Se comunicará la misión y la visión de la empresa.
3. Se creará un nuevo anuncio para ser pautado en las revistas *“Actualidad y Negocios”* y en *“Pauta”* y en el periódico especializado *“El Financiero”*.
4. Se pautará en las ediciones de ambas revistas.
5. Se iniciará el proceso de telemarketing con el fin de recabar la información de las empresas y procesarla en una base de datos.
6. Se iniciará el proceso de envío de faxes promocionales a potenciales clientes.
7. Se iniciará el proceso de envío de correos electrónicos informativos y promocionales a clientes actuales y potenciales de la empresa.
8. Se creará el catálogo de productos de la empresa que será distribuido por la fuerza de ventas.
9. Se actualizará la presentación interactiva de la empresa y se harán 500 copias que serán distribuidas por la fuerza de ventas.

Segundo Cuatrimestre

Actividades Fuerza de Ventas

1. Se continuará el proceso de visitación a las agencias de publicidad.
2. Se continuará el proceso de visitación de Hoteles de la zona de Guanacaste.
3. Se actualizará la lista de precios y la lista de descuentos.
4. Se explicarán y se entregarán por escrito las responsabilidades de los respectivos cargos.
5. Se actualizarán los territorios de ventas de los ejecutivos.
6. Se le comunicará a cada ejecutivo su cuota mensual de venta.
7. La Gerencia de Ventas visitará a los tres clientes más importantes de la empresa con el fin de conocer sus inquietudes.
8. La Gerencia de Ventas realizará una evaluación del desempeño del departamento al final de periodo.

Actividades de Publicidad y Promoción

1. Se comunicará la misión y la visión de la empresa.
2. Se pautará en las revistas *“Actualidad y Negocios”* y *“Pauta”* y en el periódico especializado *“El Financiero”*.
3. Se continuará el proceso de telemarketing con el fin de recopilar la información de las empresas y procesarla en una base de datos.
4. Se continuará el proceso de envío de faxes promocionales a potenciales clientes.
5. Se continuará el proceso de envío de correos electrónicos informativos y promocionales a clientes actuales y potenciales de la empresa.
6. Se harán 500 copias de la presentación interactiva de la empresa para distribuidas por medio de la fuerza de ventas.

Tercer Cuatrimestre

Actividades Fuerza de Ventas

1. Se continuará el proceso de visitación a las agencias de publicidad.
2. Se actualizará la lista de precios y la lista de descuentos.
3. Se explicará y se entregarán por escrito las responsabilidades de los cargos.
4. Se actualizarán los territorios de ventas de los ejecutivos.
5. Se le comunicará a cada ejecutivo su cuota mensual de venta.
6. La Gerencia de Ventas visitará a los tres clientes más importantes de la empresa con el fin de recabar sus inquietudes.
7. La Gerencia de Ventas realizará una evaluación del desempeño del departamento al final de periodo.

Actividades de Publicidad y Promoción

1. Se comunicará la misión y la visión de la empresa.
2. Se pautará en las revistas *“Actualidad y Negocios”* y *“Pauta”* y en el periódico especializado *“El Financiero”*.
3. Se continuará el proceso de telemarketing con el fin de recoger la información de las empresas y procesarla en una base de datos.
4. Se continuará el proceso de envío de faxes promocionales a potenciales clientes.
5. Se continuará el proceso de envío de correos electrónicos informativos y promocionales a clientes actuales y potenciales de la empresa.
6. Se harán 500 copias de la presentación interactiva de la empresa para distribuirlas por medio de la fuerza de ventas.

CAPÍTULO N°6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del trabajo de investigación realizado en la empresa de publicidad exterior, es posible concluir:

1. La empresa se encuentra en una excelente posición dentro del mercado publicitario nacional; en consecuencia, por lo que debe aprovechar el crecimiento pronosticado del 5,5 % para este sector y aumentar su participación de mercado de forma paralela.
2. La empresa cuenta con un *“Know-How”* sumamente valioso que le ayudará a alcanzar un crecimiento en ventas igual o mayor a un veinte por ciento equivalente a cuatrocientos sesenta y tres mil ochocientos dólares. Este crecimiento en ventas le permitirá de crecer paralelamente al sector publicitario.
3. Para lograr un incremento de la facturación igual al un veinte por ciento, es preciso alcanzar una cifra de unidades vendidas igual a ciento sesenta y siete unidades.
4. Al ser una empresa familiar exitosa con tantos años de participar en el mercado de la publicidad exterior, es necesario que la adopte un enfoque hacia al mercadeo, concibiéndolo como su principal arma para poder mantener un crecimiento constante en el largo plazo.
5. La declaración de misión de la empresa debe ser la siguiente: *“Somos proveedores de soluciones de Publicidad Exterior al más bajo costo por millar, que satisfacen las necesidades de las empresas actualmente y en el futuro. Por medio de actividades éticas, rentables y de excelente calidad nuestra empresa*

dotará a sus empleados de un ambiente laboral en el cual puedan dar un servicio inmejorable a nuestros clientes, generar más valor a los accionistas y ser parte activa de nuestra comunidad”

6. La empresa se encuentra en el negocio de la Publicidad Exterior en sus diversas formas, ya sea a través de las vallas de carretera, rotulación de vehículos o por medio de los rótulos luminosos.
7. La apertura del Aeropuerto Internacional Daniel Oduber Quirós en Liberia ha generado una creciente demanda por las vallas de carretera en la zona, coyuntura que la empresa debe aprovechar.
8. Debido al reglamento promulgado por el M.O.P.T., las empresas del medio han debido ingresar en proceso de regulación que ha reducido la cantidad de ubicaciones disponibles para la comercialización; situación que, a su vez, ha provocado una disminución en las utilidades de dichas empresas.
9. La firma del tratado de libre comercio entre Costa Rica y Estados Unidos, ocasionará el ingreso de nuevos productos y aumentará la demanda de publicidad exterior; sin embargo, este proceso también implicará la entrada a competidores provenientes de este país que cuentan con capital mayor que el nacional.
10. Un factor sumamente importante para el accionar de la empresa es el número de ubicaciones con que cuenta para comercializar, ya que el hecho de contar con una cantidad de estructuras instaladas con anterioridad le permite aumentar el margen de utilidad de sus contratos.

11. La empresa debe explotar su alianza estratégica con el Grupo Publigrifik, empresa con la que acordó obtener un veinte por ciento de comisión de venta y con la que goza de una excelente relación.
12. Es importante la empresa realice una alianza estratégica con Colite, empresa que posee excelentes ubicaciones dentro de la Gran Meseta Metropolitana y que no posee ubicaciones fuera de ella.
13. El mercado relevante para la empresa esta compuest por las empresas que cuentan con la necesidad de brindarle publicidad a sus productos y servicios a un costo por millar mínimo. Éstas se catalogan como empresas grandes con más de cien empleados y empresas medianas con un rango de treinta a cien de empleados.
14. El mercado meta de la compañía está constituido por el segmento de las medianas empresas, que representan un total de veintiún millones cuatrocientos dos mil dólares.
15. La empresa debe posicionarse como la mejor opción en Publicidad Exterior fuera de la Gran Área Metropolitna y como una excelente opción dentro de ella, en un plazo no superior de dos años.
16. La empresa debe realizar una estrategia de diferenciación de su producto a través de los costos por millar de sus ubicaciones, con el fin de posicionarlo como el mejor producto fuera de la Gran Meseta Metropolitana y como una excelente opción dentro de ella.

17. La empresa debe introducir una variación del producto a través del arrendamiento de vallas por periodos de tres meses; a su vez, deberá realizar las impresiones de sus vallas en lonas vinílicas con el fin de mejorar la calidad de la presentación, además deberá, reducir los tiempos de instalación así como reducir los costos de producción.
18. La fuerza de ventas trabajará en una forma activa realizando labores de prospectación y visitando a clientes potenciales, ya sean empresas concretas o bien Agencias de Publicidad.
19. La división de la fuerza de ventas se realiza en territorios asignados por la Gerencia de Mercadeo y Ventas según la capacidad de cada ejecutivo de cuenta. Dicha división se compone de clientes directos, empresas que contratan los servicios de la empresa sin intermediarios y agencias de publicidad.
20. Es necesario llevar a cabo un catálogo impreso de productos con el fin de que cada vendedor lo utilice en las visitas que realice. Dicho catálogo se le anexará una presentación multimedia con los servicios que presta la empresa.
21. Los textos de la página de web deben ser actualizados para que correspondan a los objetivos de comunicación de la empresa. Dicha página será reestructurada con el fin incorporar un formulario que permita obtener los datos de posibles clientes a quienes se les pueda enviar correos informativos posteriormente.

22. En virtud de la legislación actual que regula la actividad de la publicidad exterior, la empresa debe seguir con su política de cabildeo a través de diputados pertenecientes a un partido minoritario que le han ayudado en este sentido.
23. La empresa debe generar un proceso de mercadeo directo integrado a través de telemercadeo y *“mailing”*.
24. En virtud de la organización de la empresa y la naturaleza del negocio, los momentos de verdad, y contactos con los clientes, son cuatro, una primera fase de venta, que a su vez, puede dividirse en dos, la etapa inicial en la cual el ejecutivo de cuenta realiza una serie de presentaciones (puede consistir en más de una cita) para conseguir la venta y definir sus términos y la segunda; el cierre de la venta, momento en el que el ejecutivo es acompañado por el Gerente General de la empresa cuando el cliente lo amerita.
25. Con el fin de mejorar la accesibilidad y la gestión de la información se recomienda implementar un *“software”* en el cual se pueda almacenar las estadísticas de ventas, la colaboración de cada producto a las utilidades, el rendimiento por cada ejecutivo de cuenta, las cotizaciones realizadas, emisión de facturas y las cuentas por cobrar. Además, dicho software, debe graficar los resultados y ser alimentado con los pronósticos de ventas mensuales a fin de poder comparar dichos resultados, para ello se puede contratar a un ingeniero en sistemas que desarrolle este paquete a la medida o hacerlo con la empresa Tecsis, S.A. quien provee el *“software”* de contabilidad.
26. A la empresa se le recomienda cambiar los esmaltes anticorrosivos de Sherwin Williams utilizados hasta la fecha, por los productos que distribuye la empresa

Sur ya que estos últimos brindan una excelente protección y duración en el exterior.

27. A la Gerencia de Producción se le recomienda la puesta en marcha de un programa de motivación para sus empleados, el cual puede incluir incentivos monetarios, en especie, cursos de capacitación. Para implementar estos cursos puede contactar en el Instituto Nacional de Aprendizaje, o con algún instituto dedicado a la educación técnica.

28. A la Gerencia de Producción se le recomienda implementar un programa de mantenimiento preventivo de las herramientas, camiones, compresores que permita aumentar su eficiencia y su vida útil de los mismos.

29. Con el fin de aumentar el valor de la compañía y brindar una mejor imagen a sus clientes, se recomienda la adaptar una sección de las instalaciones para atender a los clientes, realizar presentaciones ejecutivas y efectuar demostraciones de productos.

Comentario Final

La realización de este trabajo de investigación nos ha proporcionado conocimientos concretos sobre le sector de la publicidad exterior; por ejemplo; el hecho de que esta modalidad de publicidad constituye el menor costo por millar de los medios de comunicación colectiva. Es importante destacar que este tipo de publicidad representa un aporte a la sociedad ya que le brinda a terceros, involucrados en su dinámica, la oportunidad de arrendar espacios a estas empresas.

Por otro lado, esta investigación muestra el comportamiento de este mercado, la interacción de sus miembros y los lugares que cada uno ocupa; además, establece los parámetros potenciales del mercado, dejando al descubierto que es un medio poco utilizado en comparación con las cifras de ventas totales publicadas por Media Gurú.

Es importante recalcar que este medio publicitario es el único que en su fondo y forma es regulado por un órgano gubernamental. La legislación actual surge como un diálogo entre el sector privado y el público, esto se debe recalcar debido a que el sector privado ha estado anuente a colaborar con todos los estudios necesarios para mostrar la seguridad del medio.

Tal y como se desprende de la presente investigación, la creación de un segmento regional constituye el fruto del proceso de globalización que vivimos hoy día, en este contexto se vuelve concreta la necesidad de involucrarse activamente en este proceso. Es evidente que la aparición de este proceso se debe a la necesidad de las empresas transnacionales de establecer su imagen de marca de una manera uniforme en los países donde están presentes y encausar sus esfuerzos a la creación de marcas globales.

Bibliografía

Anderson, R. Hair, J.Jr, Bush, Alan. (1995) *Administración de ventas* (2ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. (pag. 126,144)

Arens, W. (2000) *Publicidad* (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. (pag, 540, 541, 546, 548)

Czinkota, M.R. y Kotabe, M. (2001) *Administración de mercadotecnia* (2ª ed). México: Thomson Learnig. (pag, 234, 235, 236,237)

Held, D. McGrew, A. Goldblatt, D. Perraton J. (2002) *Transformaciones globales* (1ª ed.). México: Oxford University Press México S.A. de C.V. (pag, LXIII, LXIV, LXV)

Hiebing, R. Cooper, S. (1992) *Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia* (1ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. (pag, 19,20,26,27,29,69,89,90)

Kotler, P. (1998) *Fundamentos de mercadotecnia* (4ª ed.). México: Prentice- Hall Hispanoamerica, S.A. (pag 3, 4)

Lamb, W. Hair, J. Jr. McDaniel, C. (1998) *Marketing* (4ª ed.). México: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. (pag, 4,5,6,24,25,26,27,28,29,39,40,42,)

Cabezas, S.(2003). Mercado Publicitario con ligera Caída. *Actualidad Económica*, XX, (pag. 39.)

Cabezas, S., y Amenábar A. (2004). 2004 Un año de oportunidades y retos. *Actualidad Económica*, 294, (pag.33.)

Cabezas, S.(2004). La publicidad se diversifica. *Actualidad Económica*, 295, (pag. 52.)

Bouvard, P.y Noel J.(2001) Outdoor Media Consumers and Their Crucial Role in the Media Mix. *The Arbitron Outdoor Study*. Arbitron. (pag.1,2,3)

(2003) [http:// www.o.a.a.a.org](http://www.o.a.a.a.org) .Outdoor Advertising Association of America, Innovations in Outdoor Advertising.

Anexo Metodológico

Anexo n.1
Metodología

Anexo n.1

Metodología

La metodología se entiende como el conjunto de conocimientos que describe y analiza los métodos, especificando sus limitaciones y recursos, estableciendo sus supuestos y consecuencias y considerando sus potenciales para los avances en la investigación. Además representa la forma de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones.

Con la misma se pretende establecer el tipo de investigación, el método, la técnica, los instrumentos para cada técnica, así como los indicadores y las fuentes respectivas que se utilizaran con el fin de llevar a cabo cada objetivo planteado para el proyecto.

Objetivo N° 1

Definir las tendencias de pensamiento, el proceso de globalización, la evolución de las empresas, las clasificaciones de la publicidad exterior y los aspectos globales que le permiten a una empresa logra un mejoramiento continuo a través de la creación de un plan de mercadeo táctico.

Investigación

La investigación para conseguir este objetivo fue de tipo secundario, debido a que es la forma más efectiva y eficiente de poder delimitar de una forma precisa los temas relacionados con la presente.

Método

Se realizó una investigación para reunir los documentos que contengan información relevante para el desarrollo de la investigación bajo el método de síntesis. Estos fueron analizados para poder determinar las diferentes coyunturas teóricas que se dan para concretar la consecución del objetivo planteado. Estos pasos servirán como una ayuda ideal debido a que facilita el filtrar la información que se expondrá.

Técnica

Se realizaron resúmenes que contendrán los aspectos relevantes de cada tema que se desarrolle en la investigación, estos serán hechos con la ayuda de una computadora, y se llevaron a cabo esquemas en forma manual, todo aplicando una técnica de análisis de recopilación documental.

Instrumentos

Se utilizaron fichas de resumen, para poder recopilar en ellas los aspectos de interés para la investigación. Un ejemplar de las mismas se presenta en el apéndice n.1.

Indicadores

Se tomó como indicador para este objetivo el lograr una exposición efectiva de los conceptos teóricos establecidos.

Fuentes

Se utilizaron como fuentes para el logro de este objetivo distintos libros de texto, páginas de Internet y proyectos de posgrado relacionados con el fin de la investigación.

Objetivo N° 2

Conocer el entorno de la empresa, el comportamiento de la industria publicitaria, su marco legal y competitivo, las fortalezas y debilidades de sus competidores en la Publicidad Exterior, el posicionamiento actual y los segmentos regionales.

Investigación

Para poder conseguir este objetivo se debió realizar una investigación tanto primaria como secundaria, esto con el fin de poder conocer a través de ellas aspectos determinantes en el desarrollo de la empresa y su entorno.

Método

En primera instancia se llevó a cabo un trabajo de campo con el fin de obtener la información primaria relacionada con la organización, los clientes y forma de pensar de la empresa, en función de este objetivo. A la vez se llevará a cabo un análisis e investigación de documentos relacionados al tema del entorno legal.

Técnica

Se utilizó la entrevista dirigida con los miembros de la empresa, con el fin de obtener información pertinente a la organización, a los clientes y a la forma de pensar de la empresa. También se realizaron resúmenes para establecer los aspectos relevantes para la investigación.

Instrumentos

Para la entrevista dirigida se llevó a cabo un cuestionario no estructurado de preguntas abiertas. En el caso de la realización de resúmenes se utilizaron fichas para la recopilación de la información relevante. Un ejemplar del cuestionario se presenta en el apéndice n.2.

Indicadores

El éxito de este objetivo lo determinó el logro efectivo de los diferentes aspectos de la historia de la empresa y de las circunstancias externas con las que interactúa.

Fuentes

Se realizaron consultas a publicaciones relaciones con los aspectos jurídicos de la publicidad exterior. Se hicieron entrevistas al Presidente de la empresa, al Gerente Financiero y al Asesor de la misma.

Objetivo N° 3

Analizar el mercado publicitario de la empresa en el ambiente nacional, la definición del mercado relevante de Kivial S.A., además, los factores del entorno competitivo, su segmentación, su mercado, y su propuesta de valor, asimismo, relacionar las posibles

insuficiencias técnicas de la empresa, con su impacto en la ejecución de sus negociaciones contractuales de ventas.

Investigación

Para este objetivo se realizó una investigación primaria, con el fin de poder establecer a través de ella los elementos que mejor describen el desarrollo de las tareas de mercadeo ejecutadas en la empresa en la actualidad.

Método

Como método de investigación se llevó a cabo trabajo de campo con el fin de poder recopilar la información del comportamiento mercadotécnico de la empresa en la actualidad.

Técnica

Se utilizó la entrevista dirigida con los miembros de la empresa y con clientes de la misma, con el fin de obtener información necesaria para poder describir la efectividad de las funciones de mercadeo que realiza la empresa actualmente.

Instrumentos

Para la entrevista dirigida se llevó a cabo un cuestionario no estructurado de preguntas abiertas que conduzcan a recopilar la información necesaria para cumplir este objetivo. Sus respectivos ejemplares se presentan en el apéndice n.3 y el apéndice n.4.

Indicadores

El indicador para este objetivo fue determinado por el logro efectivo de la descripción de los procesos de mercadeo y ventas que actualmente efectúa la empresa.

Fuentes

Las fuentes que se consultaron fueron primarias, a través de la entrevista al Presidente, al Gerente Financiero, a dos miembros del Departamento de Ventas y a un Asesor de la misma. A su vez se consultaron a diez de los catorce clientes más importantes de la empresa, a tres representantes de agencias de publicidad que atiende en la actualidad.

Objetivo N° 4

Describir la situación actual de las tareas de mercadeo de la empresa, además analizar sus fortalezas, las oportunidades, debilidades, y amenazas que enfrenta; además, estudiar su mezcla de Mercadotecnia, y su comportamiento conjunto ante las exigencias del mercado actual.

Investigación

Con el fin de lograr realizar un análisis del comportamiento mercadológico de la empresa en el ambiente nacional, en relación con las posibles insuficiencias técnicas de la misma con su impacto en la ejecución de sus negociaciones contractuales de ventas, se llevó a cabo una investigación explicativa.

Método

Se utilizó el método inductivo y deductivo para poder establecer las relaciones que se derivaron de la descripción de los procesos mercadotecnia que utiliza la empresa y las posibles deficiencias técnicas de los mismos en relación con las ventas.

Técnica

Se realizó una selección de los hechos relevantes que se definen en la relación existente entre las prácticas de mercadotecnia que realiza la empresa y sus ventas, a partir de la técnica conocida como observación participante.

Instrumentos

Se llevó a cabo un resumen de las actitudes de mercadeo de la empresa y su relación con el comportamiento de la empresa a través de la utilización de un análisis de Pareto, cuyo formato básico se incluye en el apéndice n.5

Indicadores

El éxito de este capítulo fue determinado por la precisión del análisis hecho en relación con la descripción hecha en el capítulo sobre la visión mercadológica de Kivial S.A. (Capítulo III)

Fuentes

Las fuentes para desarrollar este análisis fueron la información recopilada para la elaboración del capítulo III: La visión mercadológica de Kivial S.A.

Objetivo N° 5

Preparar un plan de mercadeo táctico que sirva como guía del Departamento de Mercadeo que se va a conformar, y que pretende satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y de sus clientes potenciales.

Investigación

Este objetivo tuvo como fin el preparar un plan de mercadeo táctico para la guía estratégica del Departamento de Mercadeo que se va a instituir, orientado hacia satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. Este objetivo sustentó su contenido en el en el capítulo I y en los resultados obtenidos del análisis de las estrategias de mercadeo que lleva a cabo la empresa actualmente que se desarrolla en el capítulo IV de la presente investigación. Por lo que resultó más apropiado para su realización la mezcla de las investigación secundaria con la explicativa.

Método

Se utilizó para llevar a cabo la finalidad de este objetivo un método analítico, inductivo y deductivo, debido a que este permitió realizar un interpretación de los resultados del análisis de los procesos de mercadotecnia que utiliza la empresa y las posibles deficiencias técnicas de los mismos en relación con las ventas, para con ellos poder poner en práctica los conceptos expuestos en el capítulo I referentes al plan de mercadeo. Debido a la dimensión deductiva del método, se pudieron identificar actividades de mercadeo ya estudiadas y recomendadas por diversos autores que se contemplan también en el capítulo I.

Técnica

Se llevó a cabo un resumen de los aspectos aplicables de actividades de mercadeo con el fin de reunir aquellas que más se ajustaban a los recursos y objetivos del nuevo

departamento de mercadeo y ventas, a partir de la técnica conocida como observación participante.

Instrumentos

Se llevó a cabo un resumen a través de una ficha que permita recopilar los aspectos más relevantes para ser aplicados al plan de mercadeo de la empresa. Su respectivo ejemplar se incluye en el apéndice n.6.

Indicadores

Este objetivo se logró al poder realizar y establecer una misión y visión que estén de acuerdo con la orientación al mercadeo que desea adoptar la empresa, además de un planeamiento táctico de metas y objetivos para un año, y poder exponer las actividades concretas para cada elemento de la mezcla de mercadotecnia, incluyendo el pronóstico de ventas.

Fuentes

Se utilizaron los libros de texto y páginas de Internet relacionados directamente con esta investigación.

Objetivo N° 6

Establecer conclusiones y proponer recomendaciones para la mejora de algunos aspectos productivos y de recursos humanos inherentes al accionar de la empresa y que se desprenden a partir de la presente investigación.

Investigación

Este objetivo tuvo como fin el preparar un resumen de conclusiones y recomendaciones del accionar de la. Este objetivo sustentó su contenido en los capítulos 2 y 3, en los resultados obtenidos del análisis de las estrategias de mercadeo que lleva a cabo la empresa actualmente que se desarrolla en el capítulo IV y en la propuesta de un plan táctico de ventas preparado en el capítulo V de la presente investigación. Por lo que resultó más apropiado para su realización la mezcla de la investigación secundaria con la explicativa.

Método

Se utilizó para llevar a cabo la finalidad de este objetivo un método analítico, inductivo y deductivo, debido a que este permitió realizar una interpretación de los resultados del análisis de los procesos de mercadotecnia que utiliza la empresa y las posibles deficiencias técnicas de los mismos en relación con las ventas, para con ellos poder poner en práctica los conceptos expuestos en el capítulo I referentes al plan de mercadeo. Debido a la dimensión deductiva del método, se pudieron identificar actividades de mercadeo ya estudiadas y recomendadas por diversos autores que se contemplan también en el capítulo I.

Técnica

Se llevó a cabo un resumen de los aspectos aplicables de actividades de mercadeo con el fin de reunir aquellas que más se ajustaban a los recursos y objetivos del nuevo departamento de mercadeo y ventas, a partir de la técnica conocida como observación participante.

Instrumentos

Se llevó a cabo un resumen a través de una ficha que permita recopilar los aspectos más relevantes para ser aplicados al plan de mercadeo de la empresa. Su respectivo ejemplar se incluye en el apéndice n.7.

Indicadores

Este objetivo se logró al poder concretar conclusiones y recomendaciones que estén de acuerdo con la orientación al mercadeo que desea adoptar la empresa.

Fuentes

Se utilizaron libros de texto, e investigaciones de campo realizadas para el desarrollo del presente trabajo así como páginas de Internet relacionados directamente con esta investigación.

Apéndice n.1

Ficha de Resumen

Apéndice n.1

Ficha de Resumen

Tema general:

Páginas utilizadas

Apéndice n.2

Entrevista dirigida para información de la empresa

Apéndice n.2

Entrevista dirigida para información de la empresa

1. ¿Como se fundó la empresa?
2. ¿Podría contar un poco de la historia de la empresa?
3. ¿La empresa ha ganado alguna distinción?
4. ¿La empresa pertenece o es afiliada a alguna entidad internacional?
5. ¿Cómo ha sido aceptada la empresa en el mercado?

6. ¿Cuándo se integró a ella?
7. ¿Cuál es el departamento en que se desarrolla?
8. ¿Tiene alguna misión o visión su departamento? Porque?
9. ¿Como puede definir la filosofía de la empresa?
10. ¿Cuál es la es la estructura de su departamento?
11. ¿Que tipo de decisiones puede tomar en su cargo?
12. ¿Cuáles son sus funciones dentro de él?
13. ¿Cómo es su relación con los demás departamentos?
14. ¿Podría mencionar las actividades que realiza las gerencia de la empresa?
15. ¿ Podría mencionar las actividades que realiza el departamento de finanzas de la empresa?
16. ¿ Podría mencionar las actividades que realiza el departamento de producción de la empresa?
17. ¿ Podría mencionar las actividades que realiza el departamento de ventas de la empresa?
18. ¿Utiliza la empresa algún sistema de presupuestos?
19. ¿Cuál es el negocio de la empresa?
20. ¿Que tipo de empresas han sido clientes de la compañía?
21. ¿Cuáles productos comercializa la empresa?
22. ¿Hacia quién van dirigidos?
23. ¿Cómo los podría definir?
24. ¿Quiénes conforman su competencia?
25. Podría mencionar algunas diferencias entre sus competidores y la empresa?
26. ¿Cuáles son sus principales clientes?
27. ¿Cuál es su relación con ellos?
28. ¿Existe algún tipo de periodicidad en las ventas?
29. ¿Existe alguna política de parte de la empresa hacia algunos clientes?
30. La empresa en algún momento a realizado actividades de mercadeo? Cuales?

31. ¿Existen políticas de parte de la empresa hacia los empleados?
32. ¿Existen reglamentos que regulen la actividad principal de la empresa?
33. En cuanto a las vallas de carretera como piensa que es su producto, y como el de sus competidores?
34. En cuanto a las vallas de carretera como piensa que es el precio de su producto, y como el de sus competidores?
35. En cuanto a las vallas de carretera como piensa que son las ubicaciones su producto, y como las de sus competidores?
36. En cuanto a las vallas de carretera como piensa que son las actividades de promoción de su producto, y como las de sus competidores?

Apéndice n.3

Entrevista dirigida

Información de la situación actual de la empresa en tareas de mercadeo.

Personas externas.

Apéndice n.3

Entrevista dirigida

Información de la situación actual de la empresa en tareas de mercadeo.

Personas externas.

1. ¿Qué piensa de la publicidad exterior?
2. ¿Qué piensa concretamente de las vallas de carretera?
3. ¿Qué ventajas considera usted que tiene?
4. ¿Qué desventajas piensa que pueda tener?

5. ¿Cómo las mejoraría?
6. ¿Conoce que existe un reglamento que las regula?
7. ¿Qué empresas conoce además de Rótulos Kavial S.A.?
8. ¿Bajo qué criterios escogería una ubicación de vallas de carretera?

Apéndice n.4

Entrevista dirigida

Información de la situación actual de la empresa en tareas de mercadeo

Personal interno

Apéndice n.4

Entrevista dirigida

Información de la situación actual de la empresa en tareas de mercadeo. **Personal interno.**

1. ¿Podría mencionar algunas actividades de mercadeo de la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con un plan de mercadeo actualmente?
3. ¿Conoce la misión de la empresa? ¿Qué piensa de ella?
4. ¿Conoce la visión de la empresa? ¿Qué piensa de ella?
5. ¿Considera que la empresa tiene definidos sus objetivos de mercadeo actualmente?
6. ¿La empresa destina actualmente recursos para tareas de mercadeo?
7. ¿La empresa trabaja con objetivos y cuotas de metas claras para cada periodo?
8. ¿La funcionalidad de los productos de la empresa se encuentran de acuerdo con los requerimientos del mercado actual?
9. ¿Sabe hacia quiénes van dirigidos los productos de la empresa?

10. ¿Son cabalmente satisfechos los consumidores con sus productos?
11. ¿Piensa que se pueden mejorar? ¿Cómo?
12. ¿Qué piensa con respecto al precio de los mismos?
13. ¿La empresa tiene algún tipo de política en cuanto a actividades de promoción?
14. ¿Cuál es la técnica de ventas que realiza?
15. ¿Maneja las relaciones públicas?
16. ¿Considera la distribución de los productos de la empresa la mejor?
17. ¿La empresa ha implantado alguna estrategia a corto plazo para mejorar su rendimiento?
18. ¿Existe alguna política a largo plazo para mejorar?
19. ¿Participa usted de algún proceso de planeación dentro de su departamento?

Apéndice n.5

Diagrama de Pareto

Aspectos negativos del mercadeo de la empresa

Aspectos de contribución negativa	Aspectos relevantes

Apéndice n.6

Ficha de resumen plan de mercadeo

Apéndice n.6

Ficha de resumen plan de mercadeo

Tema general:
Temas específicos

Hechos relevantes
Situación no deseada
Solución propuesta

Apéndice n.7

Ficha de resumen conclusiones y recomendaciones

Apéndice n.7

Ficha de resumen conclusiones y recomendaciones

Tema general:
Temas específicos

Hechos relevantes
Situación no deseada

Anexos Complementarios

Anexo n.2
Fórmula de responsabilidades y territorios

Anexo n.2

Fórmula de responsabilidades

Fecha _____ Cuota Asignada _____

Ejecutivo _____ Cuota lograda _____

Territorio de Ventas Asignado

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____
- 11 _____
- 12 _____

Responsabilidades del Ejecutivo

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____
- 11 _____
- 12 _____

Observaciones

Anexo n.3

Reporte Diario

Anexo n.3

Informe Diario

Fecha _____

Ejecutivo _____

Cliente	Dirección	Contacto	Tel	Asunto a Tratar	Resultado Obtenido

Observaciones

Anexo n.4

The Arbitron Outdoor Study

