

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

**ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA EL SERVICIO DE INVESTIGACIÓN EN
REDES SOCIALES DE LA EMPRESA API 360°**

**Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del
Programa de Estudios del Posgrado en Administración y Dirección de
Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Mercadeo y
Ventas**

LAURA MARÍA PINTO CASTRO, A74929

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica 2018

Dedicatoria

Le dedico este Trabajo Final de Graduación a mi hermana, María Gabriela, quien siempre ha sido mi apoyo incondicional y quien formó parte de cada etapa de este proceso. La invito a que luche por alcanzar sus sueños.

Agradecimientos

Al M.A.E. Roque Rodríguez Chacón, tutor del presente Proyecto Final de Graduación.

Al M.A.E. Oscar Acuña Fernández y al M.B.A Francisco Masís, por su colaboración como lectores.

A la Msc. María Fernanda Masís por su contribución como filóloga y por su apoyo incondicional.

A mis compañeros Gabriela, Esteban y Hannia por su amistad en estos años.

A mi familia y amigos por ser una fuente de inspiración, acompañarme en este proceso, ser muy pacientes y motivarme cuando lo necesité.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas”

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

M.A.E. Oscar Acuña Fernández
Profesor Lector, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

M.B.A. Francisco Masís Vargas
Lector, API 360°

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresa

Laura María Pinto Castro
Sustentante

Tabla de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Tabla de Contenido	v
Resumen.....	x
Lista de Cuadros	xi
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiii
Introducción y Justificación.....	1
Capítulo I: Contextualización de la Industria y Marco Teórico.....	3
1.1 Contextualización de la Industria	3
1.1.1 Reseña histórica de la industria de la investigación de mercados	3
1.1.2 Situación de la industria de la investigación de mercados a nivel mundial 8	
1.1.2.1 Tendencias de la industria	8
1.1.2.2 Estructura de la Industria de Investigación de Mercados	10
1.1.2.3 Principales proveedores de servicios.....	11
1.1.3 Descripción de la industria actual de investigación de mercados en Costa Rica	12
1.2 Perspectivas teóricas	16
1.2.1 Servicio.....	16
1.2.2 Mercadeo.....	17
1.2.3 Estrategia de Mercadeo	17
1.2.4 Las Ocho (8) P´s del Marketing de servicios	18
1.2.4.1 Producto	18
1.2.4.2 Plaza	18
1.2.4.3 Promoción	19
1.2.4.4 Precio	19
1.2.4.5 Personas	19
1.2.4.6 Evidencia física.....	19
1.2.4.7 Proceso	19

1.2.4.8 Productividad.....	20
1.2.5 Ventaja Competitiva.....	20
1.2.6 Investigación de Mercado.....	20
1.2.7 Cliente.....	21
1.2.8 Análisis FODA.....	22
1.2.9 Marca.....	22
1.2.10 Posicionamiento de Marca.....	23
1.2.11 Comportamiento del consumidor.....	24
1.2.12 Satisfacción.....	24
1.2.13 Segmentación de mercado.....	24
1.2.14 Redes Sociales.....	25
1.2.15 Investigación / Análisis en Redes Sociales.....	26
Capítulo II: Descripción de empresa de investigación de mercados API 360°.....	28
2.1 Aspectos generales de la empresa.....	28
2.2 Historia y antecedentes.....	29
2.3 Estrategia de Negocios actual.....	30
2.3.1 Descripción de las operaciones.....	30
2.3.2 Descripción de los principales servicios.....	35
2.4 Elementos estratégicos.....	37
2.4.1 Misión.....	37
2.4.2 Visión.....	38
2.4.3 Valores y compromisos impulsores.....	38
2.4.4 Objetivos estratégicos institucionales.....	39
2.5 Estructura Organizacional de la empresa API 360°.....	39
2.5.1 Organigrama.....	39
2.5.2 Departamentos y funciones.....	41
2.6 Estrategia de Mercadeo en la empresa API 360°.....	42
2.7 Mezcla de Mercadeo actual.....	43
2.7.1 Servicio.....	43
2.7.2 Plaza.....	44
2.7.3 Promoción.....	44
2.7.4 Precio.....	44

2.7.5 Personas.....	45
2.7.6 Evidencia física	45
2.7.7 Proceso.....	45
2.7.8 Productividad	47
2.8 Competencia	47
2.9 Segmento.....	49
Capítulo III: Análisis de la situación actual del servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360°	51
3.1 Metodología de la investigación	51
3.1.1 Tipo de Investigación	51
3.1.2 Población de interés.....	52
3.1.3 Muestra	53
3.1.4 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos.	53
3.1.4.1 Instrumentos para la recolección de datos	53
3.1.4.2 Procesamiento de la información	56
3.2 Análisis de datos	57
3.2.1 Información general de los encuestados	57
3.2.1.1 Perfil de los contactos directos	57
3.2.1.2 Información General de las organizaciones	59
3.2.2 Resultados del análisis de las preferencias y necesidades de los clientes actuales de la empresa API 360°	60
3.2.3 Resultados del análisis del comportamiento de contratación de los servicios de investigación de mercados	61
3.2.4 Resultados del análisis de los atributos distintivos y oportunidades de mejora de los servicios de API 360°.....	69
3.2.5 Resultados del análisis del comportamiento de contratación y el nivel de satisfacción asociados con el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360°.....	72
3.3 Análisis de la competencia	73
3.3.1 Principales competidores	74
3.4 FODA	77
3.4.1 Fortalezas	77
3.4.2 Oportunidades	78
3.4.3 Debilidades	79

3.4.4 Amenazas	80
Capítulo IV: Estrategia de Mercadeo para el servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360°	82
4.1 Justificación de la propuesta	82
4.2 Objetivo de la Estrategia de Mercadeo	83
4.3 Definición del mercado meta	83
4.4 Propuesta de Estrategia de mercadeo para el servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360°	85
4.4.1 Servicio	87
4.4.1.1 Estrategia:.....	87
4.4.1.2 Planes de acción:.....	87
4.4.2 Precio.....	100
4.4.2.1 Estrategia:.....	101
4.4.2.2 Planes de acción:.....	101
4.4.3 Comunicación Integrada de Mercadeo	103
4.4.3.1 Estrategias:.....	104
4.4.3.2 Planes de acción:.....	104
4.4.4 Promoción	123
4.4.4.1 Estrategia:.....	123
4.4.4.2 Planes de acción:.....	123
4.4.5 Plaza	124
4.4.6 Pruebas físicas.....	125
4.4.6.1 Estrategia:.....	126
4.4.6.2 Planes de acción:.....	126
4.4.7 Personas.....	127
4.4.7.1 Estrategia:.....	128
4.4.7.2 Planes de acción:.....	128
4.4.8 Procesos	130
4.4.8.1 Estrategia:.....	130
4.4.8.2 Planes de acción:.....	130
4.5 Factores críticos del éxito	134
4.6 Justificación económica de la propuesta	138
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	141

5.1 Conclusiones.....	141
5.2 Recomendaciones.....	144
Bibliografía	147
Libros y Revistas:.....	147
Documentos académicos:	147
Entrevistas personales:	148
Páginas web:	148
Anexo 1: Cuestionario de Percepción de los clientes actuales de la empresa API 360°	152
Anexo 2: Pasos para el establecimiento de Grupos Auto Dirigidos	159

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo desarrollar una estrategia de mercadeo para el servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360°, mediante una investigación de campo que faculte la toma de decisiones y que permita incrementar la participación de mercado de la organización. Cabe destacar que API 360° es una empresa familiar, fundada por Francisco Masís Vargas, con más de 14 años en el mercado y que es considerada una referente en investigación y mercadeo efectivo en Costa Rica al dedicarse a la comercialización de estrategias de investigación y mercadeo en 360°.

La estrategia de mercadeo se enfocará en el servicio de Investigación en Redes Sociales ya que busca conocer y entender la interacción de las personas, en categorías de productos, servicios y marcas en redes sociales. Este tema ha tomado especial importancia en los años recientes a raíz de la aceptación y crecimiento que han tenido las redes sociales. De acuerdo con Castellón (2017), en el mundo hay 2.789 millones de usuarios activos de redes sociales: un 37% de la población mundial. A pesar de lo novedoso del servicio y de la gran oportunidad detectada a nivel de mercado, el desempeño del servicio en los 3 años que tiene de haber sido incluido dentro de la oferta de API 360° no ha sido el esperado, situación que la empresa busca revertir a través de la implementación de la estrategia de mercadeo propuesta.

El presente Trabajo Final de Graduación incluye una descripción de la industria de la investigación de mercados, tanto a nivel mundial como específicamente en Costa Rica haciendo referencia principalmente a su desarrollo. Dentro de la presente investigación se contempla una revisión bibliográfica actualizada en materia de estrategias de mercadeo para los servicios y se presenta una descripción de la situación actual de las estrategias de mercadeo y del posicionamiento de la empresa API 360° desde la perspectiva organizacional.

Adicionalmente, con base en los resultados de una investigación de campo se presenta un análisis de la situación actual de API 360° desde la perspectiva de los clientes actuales. Los resultados de este análisis se emplean para la definición de las bases para la estrategia de mercadeo. La cual, contempla estrategias y planes de acción para el mejoramiento de cada una de las Ocho (8) P's del Marketing de Servicios: Servicio, Precio, Comunicación Integrada de Mercadeo, Promoción, Plaza, Pruebas Físicas, Personas y Procesos. Dicha propuesta es complementada mediante el establecimiento de conclusiones y recomendaciones adicionales.

Lista de Gráficos

Gráfico 3.1: Departamento organizacional al que pertenecen los encuestados	58
Gráfico 3.2: Industrias de las organizaciones	59
Gráfico 3.3: Información para la toma de decisiones estratégicas	60
Gráfico 3.4: Contratación de empresas de investigación de mercados	62
Gráfico 3.5: Medios de comunicación	62
Gráfico 3.6: Tipos de servicios de investigación de mercados que se adquieren	63
Gráfico 3.7: Medios de comunicación API 360°	66
Gráfico 3.8: Fuentes de información adicional previo a la contratación del servicio	67
Gráfico 3.9: Conocimiento de las herramientas utilizadas por API 360°	69
Gráfico 3.10: Nivel de satisfacción con los servicios de API 360°	70
Gráfico 3.11: Evaluación del servicio de API 360°	71
Gráfico 3.12: Medios de comunicación servicio de investigación en redes sociales API 360°	72
Gráfico 3.13: Nivel de satisfacción con el servicio de investigación en redes sociales API 360°	73

Lista de Tablas

Tabla 3.1: Matriz de objetivos cuestionario evaluación de la situación actual de la empresa API 360°	54
Tabla 3.2: Empresas según el número de colaboradores.	60
Tabla 3.3: Aspectos para la contratación del servicio de investigación de mercados	65
Tabla 3.4: Conocimiento de los servicios de investigación de mercados de API 360°.	68
Tabla 3.5: Esfuerzos de promoción realizados por las empresas de investigación de mercados en Costa Rica	75
Tabla 3.6: Comparativo de costos de los servicios de investigación de mercado	76
Tabla 4.1: Propuesta de nivel de empleo para las actividades del proceso de la elaboración de la propuesta comercial en API 360°	94
Tabla 4.2: Calendario de contenido servicio de investigación en redes sociales	112
Tabla 4.3: Recomendación propuesta gráfica Facebook	113
Tabla 4.4: Propuesta de contenido para Email Marketing	115
Tabla 4.5: Propuesta de promocionales	121
Tabla 4.6: Justificación económica de la propuesta	139

Lista de Figuras

Figura 2.1: Organigrama de API 360°	41
Figura 4.1: Procedimiento para la elaboración de estudios de cargas de trabajo	92
Figura 4.2: Matriz para el estudio de medición del trabajo	98
Figura 4.3: Comparación entre el logo actual y el logo propuesto	105
Figura 4.4: Propuesta de diseño anuncio Google AD	110
Figura 4.5: Propuesta de imagen gráfica perfil de Facebook.	113
Figura 4.6: Propuesta de diseño para imagen de cuerpo de correo	116
Figura 4.7: Propuesta de diseño para Roller Up empresarial.	120
Figura 4.8: Recomendación de canasta navideña	122

Introducción y Justificación

En años recientes, gracias a la aceptación que ha tenido el uso de las redes sociales a nivel mundial estas se han posicionado como canales de comunicación estratégicos para las organizaciones. Dicha aceptación se relaciona, principalmente, con el hecho de que facilitan el contacto y la comunicación bidireccional con un universo muy amplio de personas. El cual, de acuerdo con acuerdo con Castellón (2017), es de 2.789 millones de usuarios activos que representan un 37% de la población mundial.

Contar con tantos usuarios junto con la realidad de que la inversión que requieren los medios de comunicación digitales suele ser inferior al de los medios tradicionales de comunicación masiva, ha hecho que las organizaciones encuentren en las redes sociales un aliado estratégico. Al respecto Hola Socio (2017) hace referencia a que el internet es el medio más accesible para lograr impactar a la mayor cantidad de consumidores en una mínima cantidad de tiempo y que “aunque los costos varían dependiendo de la plataforma en la que se hará la inversión, sin duda es más costeable que la publicidad en medios tradicionales”. Esto ha permitido una gran expansión y una serie de oportunidades exitosas para pequeñas o medianas empresas al permitirle estar en continuo contacto con sus consumidores. Lo cual ha sido un aliciente para que, según la Información proporcionada por Castellón (2017), más de 50 millones de marcas en el mundo usen las redes sociales y principalmente Facebook en su estrategia de marketing. Esta información hace referencia únicamente al impacto de las redes sociales desde la perspectiva de publicidad y promoción de las marcas, pero la realidad es que según Mañes (2017), las redes sociales son una herramienta con mucho potencial para la monitorización, el filtrado y la identificación de clientes actuales y potenciales y por ende deben de estar completamente integradas dentro de la estrategia de ventas de la empresa.

El potencializar el uso de las redes sociales como una fuente valiosa de información sobre el consumidor involucra conocimientos técnicos y especializados con los que no todas las organizaciones cuentan y es a raíz de esto que las empresas de investigación de mercado ofrecen servicios de Investigación de Redes Sociales como el incorporó desde hace 3 años la empresa costarricense API 360°. Este servicio, ofrece la posibilidad a las organizaciones de conocer y entender la interacción de las personas, en categorías de productos, servicios y marcas en redes sociales.

A pesar del gran potencial que tiene el servicio de Investigación de Redes Sociales que ofrece API 360°, el desempeño en los últimos 3 años no ha sido el esperado por la organización. A raíz de esto, el presente Trabajo Final de graduación se enfocará en desarrollar una estrategia de mercadeo para el servicio de “Investigación en Redes Sociales” de la empresa de investigación de mercados API 360° con base en los resultados obtenidos de una investigación de campo que permita incrementar la participación de mercado.

El lograr incrementar la participación de mercado de API 360° beneficiará directamente la situación económica de esta empresa familiar con más de 14 años en el mercado. Esto, a su vez, tendrá un efecto positivo en los 15 colaboradores administrativos que constituyen la planilla actual y especialmente en personal que se contrata temporalmente para desarrollar las diversas funciones relacionadas con los servicios que se ofrecen. Indirectamente también se estará beneficiando a las familias todos estos colaboradores de API 360°.

Capítulo I: Contextualización de la Industria y Marco Teórico

El presente capítulo de este Trabajo Final de Graduación hace referencia, en una primera instancia, a la contextualización de la industria de la investigación de mercados. Se inicia con una reseña histórica de la misma a nivel mundial, se sigue con la situación actual de la industria apartado en el que se incluye un análisis de las tendencias y estructuras de la misma a la vez que se hace referencia a los principales proveedores de servicios de investigación de mercados a nivel mundial. Una vez desarrollado el tema de la industria, se hace referencia a la contextualización de esta en el mercado costarricense.

En segunda instancia, se hace referencia a las perspectivas teóricas que constituyen la base teórica para la elaboración de la estrategia de mercadeo para el servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360°.

1.1 Contextualización de la industria

1.1.1 Reseña histórica de la industria de la investigación de mercados

Con respecto a la historia de la investigación de mercados, Merino (2010) señala que la misma se forja como ciencia formal la en la segunda década del siglo XX. Sin embargo, cabe destacar que mucho tiempo atrás ya se realizaba la investigación comercial en donde *“los comerciantes disponían de información sobre su mercado y sus clientes, aunque no de manera muy sistematizada, y la utilizaban para el desarrollo de sus planes”* (Merino 2010; p.12). En dicho contexto de afianzamiento de la revolución industrial de mediados del s. XIX, caracterizado por las amplias demandas y oportunidades de mercados para abastecer, la orientación principal de las organizaciones se enfocaba en producir al más bajo coste para satisfacer la demanda. Por lo cual, el papel de la investigación de mercados en dicha etapa se enfocaba en problemas relacionados con la distribución de productos, propiamente en temas de almacenamiento, logísticos y de canales y en el estudio de precios.

Según lo indicado por Merino (2010), es a partir de 1900 que los expertos de planificación del mercado estadounidense evidencian la necesidad de disponer de información estadística precisa sobre los niveles de actividad económica al utilizar técnicas censales. Así, el invento de la ficha perforada por Hollerith en 1890, fue crucial para el posterior desarrollo de técnicas de almacenamiento y análisis de información computarizada. Con respecto a los primeros estudios realizados cercanos a esta fecha, destacan: en 1850 Atkinson estudió el efecto de diversas alternativas de transporte sobre los precios de los productos, en 1879 la agencia N.W. realizó el primer estudio de mercado documentado sobre estimación de la producción de cereales en diversos estados americanos, en 1890 los hermanos Farquhar estudian el efecto de la variación de precios sobre las ventas, en 1985 el profesor Gale realiza una encuesta postal para analizar los efectos de una campaña publicitario y a finales de siglo que la empresa Dupont que investiga su propia red de ventas para establecer una tipología de clientes.

A finales de siglo, a raíz de una mayor competitividad en determinados mercados de productos de primera necesidad como alimentación y textiles, se impulsa el desarrollo de nuevas estrategias comerciales para captar y retener mercado. Es así como surgen las primeras marcas comerciales (Henckel), la diferenciación por atributos extrínsecos (Lever), los primeros intentos de clasificación-segmentación por variables demográficas (Velhagen y Klasisng), e incluso los primeros elementos promocionales (Vales de descuentos de Grape Nuts). Circunstancias que, de acuerdo con Merino (2010), dan lugar a una ampliación de los objetos formales de la investigación.

La Asociación Americana de Marketing, establece que el verdadero padre de la investigación de mercados fue Charles Coolidge Parlin (American Marketing Association, 2015). De acuerdo con el Advertising Hall of Fame, a partir del año 1911 y durante 27 años, Parlin fundó y lideró el primer departamento de inteligencia de mercados para la Curtis Publishing Company, primera organización de Marketing en Estados Unidos.

Posteriormente, en 1919 se publica el primer libro de investigación de mercados con el título en inglés *“Commercial Research: An outline of working principles”* (Investigación comercial: Una guía de principios de trabajo) de C.S. Duncan, y en 1921 se publica el primer libro de gran difusión de investigación de mercados del autor Percival White de Análisis de Mercado, del cual se imprimen varias ediciones. En los años 20 comienza a ser reconocida la labor de investigadores que posteriormente establecerían importantes empresas de investigación de mercados como lo son G. Gallup que comenzó sus trabajos sobre medidas de audiencias y estimaciones electorales y A.C. Nielsen, quien desde 1922 se esforzaba por obtener estimaciones de cuotas de mercado. Es así como desde mediados del 1920 y hasta 1940 el énfasis del análisis de mercado derivó hacia el consumidor individual. Los autores destacan la influencia de sociólogos tales como Paul Lazarsfeld durante este periodo en donde quedaron definidas y desarrolladas las técnicas de muestreo, el análisis de cuestionarios y de la conducta del consumidor.

A raíz de la contracción de los mercados producto de la Gran Depresión en 1929 se avivó la búsqueda de segmentos de consumidores y el estudio de sus características para orientar la producción. Lo cual, según Merino (2010), da lugar a que en la década de los treinta aparecieron los primeros textos en que se desarrolla el concepto y metodologías de la investigación de mercados como una serie de actividades coordinadas. En este contexto, se ubica la publicación por parte de la American Marketing Association de un texto sobre investigación de mercados escrito por Wheeler (en 1937). Adicionalmente, de acuerdo con Merino (2010), en época se comienzan a utilizar los paneles y también las encuestas telefónicas lo que da pie a que se desarrollen las técnicas de grupo y a que los métodos estadísticos y econométricos clásicos alcanzan su pleno desarrollo y se sientan las bases cuantitativas de lo que los expertos denominan el análisis multivariante.

En el curso de los años cuarenta y cincuenta, Merino (2010) hace referencia a que la investigación de mercados se transforma en una importante actividad directiva y en donde la adopción de decisiones por parte de la dirección pasa a convertirse en la razón de ser de la investigación. En esta época destaca la labor de la investigación pública y gubernamental sobre temas sociales y se identifica la Segunda Guerra Mundial como uno de los acontecimientos que fortalecieron el crecimiento de la investigación de mercados. El estudio de las actitudes de la población americana ante la participación en dicho acontecimiento, así como la selección y el entrenamiento de soldados para la utilización de equipamiento bélico y liderazgo de equipos conllevan un importante desarrollo de determinadas técnicas psicológicas y de investigación operativa que posteriormente son trasladadas al ámbito civil. Se destacan las contribuciones del fundador de *International Research Associates* E. Wilson y de R Likert, creador de la escala que toma su nombre y fundador de *Survey Research Center*.

Superados los problemas de reconstrucción industrial de los países europeos y la reconversión a industrias no bélicas, a principios de los años cincuenta vuelve a apreciarse la saturación de mercados y el incremento en la competencia, que impulsan el desarrollo de estudios de las motivaciones de los consumidores (entrevistas a profundidad y grupos de discusión) y las técnicas estadísticas de clasificación.

La comercialización de los ordenadores a principio constituye, según Merino (2010), un segundo acontecimiento que fortaleció el crecimiento de la investigación de mercados ya que se amplía considerablemente las posibilidades de la disciplina en especial en lo que respecta a la investigación de carácter cuantitativo. Es en este momento que surge la edición de una de las obras más importantes en la historia de investigación de mercados de los autores Green y Tull en 1966 titulada "*Research for Marketing Decisions*" (Investigación para Decisiones de Marketing), en la que se identifica el valor de la información y la tecnología del análisis cuantitativo llevado a cabo con la ayuda de un ordenador. Este avance tecnológico

generaliza el uso de las escalas de actitud e impulsa el desarrollo de técnicas como el análisis factorial y discriminante, los modelos matemáticos y el uso de la simulación en marketing.

A partir de 1970 “se da una mayor importancia al desarrollo de teorías más sistematizadas en el ámbito del comportamiento del consumidor y de sistemas de valoración psicométrica del mismo” (Merino, 2010; p.16). A la vez que surgen métodos como el análisis multidimensional de similitudes y de preferencias de Kruskal y la utilización generalizada de los modelos econométricos y de actitud multiatributos y los laboratorios de pruebas de mercado (Luque, 1991).

En los años ochenta, de acuerdo con la información presentada por Merino (2010), la investigación de mercados sigue teniendo un componente cuantitativo dándose prioridad al uso y desarrollo de métodos estadísticos de análisis multivariable aplicados mediante programas estadísticos avanzados. En esta década también se generan nuevas formas de recogida de información como las entrevistas automatizadas de forma personal o telefónica que utilizan el ordenador personal como base que da pie a la evolución de los métodos de registro.

En los años noventa se da un cambio de enfoque y se comienza a percibir la investigación de mercados como instrumentos para la solución de problemas concretos y se da una tendencia a “lograr una mayor adecuación entre los problemas de información, los objetivos concretos y la elección (o desarrollo) de las técnicas más adecuadas para lograrlo” (Merino 2010; p.19). Desde esta perspectiva las técnicas se perciben únicamente como instrumentos de análisis y no como fines en sí mismas por lo que se toma conciencia de la importancia de la calidad de los datos y se emplean estrategias de combinación de enfoques y triangulación de técnicas.

Desde finales de los noventa y hasta la actualidad, de acuerdo con Merino (2010), se constata un interés creciente en operatividad los conceptos de marketing de

nichos y de relaciones, investigando a los consumidores a través de la exploración de bases de datos y de la creación de modelos que explican los comportamientos, características y localización para poder relacionarse directamente con ellos. De acuerdo con el autor, en la actualidad “están comenzando a tener un gran impacto los diseños experimentales y modelos causales, así como los métodos no lineales basados en la inteligencia artificial como las conocidas redes neuronales y algoritmos genéticos” (Merino, 2010; p.21).

En este contexto, a finales del s. XX se intensifica la necesidad del desarrollo de estrategias que permitan dinamizar las ventas como lo son una mayor diferenciación de productos, publicidad, promoción y en consecuencia el desarrollo de investigaciones comerciales para medir el impacto de las acciones publicitarias y promocionales sobre las ventas.

De acuerdo con Solís (2016), a partir de los años noventa, la revolución en la investigación de mercado fue clara gracias a la invención del Internet y posteriormente, la aparición de las redes sociales. Según la autora, en la actualidad la disciplina se ve influenciada por los avances tecnológicos como lo son: el uso de dispositivos móviles y el internet de altas velocidades, entre otros. Los cuales permiten obtener formación en tiempo real, dotando al fabricante comerciante de datos que le permiten saber las tendencias del mercado de una forma casi inmediata, para tomar medidas que beneficien su gestión y amplíen su participación de mercado

1.1.2 Situación de la industria de la investigación de mercados a nivel mundial

1.1.2.1 Tendencias de la industria

De acuerdo con la información proporcionada por The World Association for Market, Opinion and Social Research (ESOMAR), citada por Redacción La República Perú (2017), la industria de investigación de mercados en el 2015 cuantificaba US \$44,350 millones. Del total de la industria, la principal región es Norteamérica con

una facturación del 44% (US\$19.447 millones), seguido por Europa con un 37% (US \$ 16.653 millones), Asia Pacífico con un 13% (US \$5.785 millones), Latinoamérica participó con el 4% (US \$ 1,731 millones) y las regiones África y Asia, corresponden a un 1% de la facturación que corresponde a un total de US \$360 millones y US \$375 millones respectivamente.

Este es el sexto año de crecimiento consecutivo del sector y de acuerdo con los autores supone la consolidación de la tendencia de años anteriores. Por regiones el crecimiento mayor se ha generado en países y zonas tradicionalmente de mayor volumen, como lo son Norteamérica y Europa. Norteamérica no es solamente la primera región del mundo sino la que más crece, con 3,1% neto, seguido de Europa, con un 2,8% neto.

La inversión en investigación ha crecido en 56 países o subregiones y disminuido en 33 y específicamente en Latinoamérica los países que más crecimiento reportaron entre el 2014-2015 son: México, Colombia, Honduras, Panamá, Bolivia y República Dominicana, mientras que los países que muestran un decrecimiento de la industria en este mismo periodo son: Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Argentina, Uruguay y Guatemala.

Los cinco mayores países en investigación de mercados de acuerdo con ESOMAR para el 2015 fueron: Estados Unidos con un 43% de la facturación (US \$ 19.097 millones), Reino Unido con un 17% (US \$7.344 millones), Alemania con un 7% (US \$3.059 millones), Francia con un 5% (US \$2.251 millones) y China con un 4% (US \$1.826 millones). Estos países, denominados "los cinco grandes" abarcan un 76% del total mercado.

Con respecto a los métodos de investigación utilizados, de acuerdo con la información presentada por La República Perú (2017) en el artículo la "Investigación de Mercados, Industria en Evolución", los métodos apoyados en la tecnología lograron posicionarse como una herramienta fundamental para los estudios de

mercado (en el 2015, 51% del total), siendo la recolección de datos online, el método más utilizado a nivel mundial. Los métodos de investigación cuantitativa siguen siendo los más utilizados en los estudios de mercado, su presencia de 77% de estudios llevados a cabo el 2015.

Así, la tendencia global apunta a que la recaudación de datos por medio de dispositivos móviles y teléfonos inteligentes continúe incrementándose en el mercado. Por lo cual, entre los principales desafíos identificados para el sector, destaca la necesidad de la creación de sistemas que permitan la rápida recolección de información y su adaptabilidad a los nuevos dispositivos.

1.1.2.2 Estructura de la Industria de Investigación de Mercados

De acuerdo con Valverde (2013), la industria de investigación de mercados tanto en Latinoamérica como en el resto de los mercados principales tales como Estados Unidos y Europa se encuentra sumamente fragmentada, pero es posible realizar una clasificación según la naturaleza de los principales competidores. A continuación, se hace referencia a los principales tipos de organizaciones que se encuentran en la industria de investigación de mercados:

- **Proveedores de investigación de mercados:** este perfil de empresas se puede clasificar en agencias de estudios sindicados o en compañías sobre investigación ad hoc. El primer caso recopila y ofrece datos de interés general para diferentes clientes en el mercado. Por el contrario, el segundo caso, ofrece servicios “a la medida”, con el fin de satisfacer las necesidades particulares de una sola compañía
- **Proveedores de un solo servicio:** existen agencias que solamente se dedican a realizar una etapa del proceso de investigación de mercado.
- **Agencias publicitarias:** existen empresas cuyo negocio principal es la generación de campañas o materiales publicitarios. No obstante, como

servicio agregado también ofrecen la realización de estudios de mercado (normalmente de complejidad baja).

- **Departamentos de investigación que trabajan como una extensión de los departamentos corporativos de mercadeo:** en otras palabras, fungen como un proveedor interno a las propias compañías manufactureras.

1.1.2.3 Principales proveedores de servicios

El ranking anual de la Asociación Americana de Mercadeo muestra las 50 principales empresas de investigación de mercado en el mundo de acuerdo con una clasificación que se basa en la información recopilada por 196 organizaciones de investigación sin fines de lucro. De acuerdo con este ranking, las cinco principales empresas de marketing al 2017 son: Nielsen, Intercontinental Medical Statistics (IMS), Kantar Group (que incluye Taylor Nelson Sofres [TNS]), Information Resources Inc. (IRI) e Ipsos. A continuación, se presenta una breve reseña de cada una de estas empresas según la información presentada por Orduna, J. (2017):

- **La Compañía Nielsen:** es un conglomerado de medios holandés-estadounidense que emplea a más de 36.000 personas en cerca de 100 países y tiene su sede en la ciudad de Nueva York. Sus servicios incluyen mercadeo, comercialización y consumo, televisión, Internet, telefonía celular, ferias comerciales y publicaciones de investigación y medición empresarial.
- **IMS Health Inc. (Salud IMS Inc.):** fue fundada en 1954 y está especializada en la inteligencia mundial de la salud. Sus servicios son utilizados por compañías farmacéuticas y de biotecnología, así como agencias gubernamentales, investigadores y analistas financieros. La organización tiene presencia en más de 100 países, tiene su Norwalk, Connecticut y emplea a 14.000 personas a nivel mundial.
- **Grupo Kantar:** es una división de WPP Group Inc. que fue fundada en 1993 y tiene sus sedes en Londres y Fairfield, Connecticut. Se compone de un amplio espectro de empresas que ofrecen servicios de investigación que

permite a las empresas entender mejor a sus consumidores. La empresa cuenta con una planilla de aproximadamente 26.500 empleados en 80 países y sus servicios son utilizados por 500 compañías listadas en Fortune.

- **Information Resources Inc. (IRI):** es una compañía adquirida en 2003 por el grupo privado Symphony Technology Group LLC que proporciona información sobre los productos de consumo envasados (CPG), el comercio minorista y los mercados de la salud. También ofrece servicios de información y análisis, así como experiencia en tecnología y dominios. IRI opera en 58 países y cuenta con 3600 empleados en todo el mundo.
- **Ipsos:** es una firma global de investigación de mercados y consultoría fundada en 1975 con sede en París, Francia. La empresa tiene presencia en 87 países y emplea a 16,530 a nivel mundial.

1.1.3 Descripción de la industria actual de investigación de mercados en Costa Rica

De acuerdo con Solís (2016), la investigación de mercados en Costa Rica tiene aproximadamente 40 años de haberse implementado como una disciplina y un complemento del comercio. A pesar de esto, la autora señala que existe un vacío de información a nivel de la industria nacional, ya que no se cuentan con estadísticas detalladas del sector, ni se conoce con exactitud la cantidad de empresas que brindan sus servicios en el territorio nacional o su participación de mercado.

A pesar de dicha limitación, Solís (2016), identifica siete empresas con presencia internacional que ofrecen sus servicios en el mercado nacional. La gran mayoría de estas empresas tienen un historial amplio dentro de la investigación de mercado de Costa Rica, desarrollan estudios de opinión pública y conductas del consumidor, entre otros. A continuación, se hace referencia a las siete empresas mencionadas por la autora:

- **Unimer:** empresa de investigación de mercados con más de 30 años de trayectoria y presencia en países centroamericanos con su casa matriz en Costa Rica.
- **ACNielsen:** es un conglomerado de medios holandés-estadounidense que emplea a más de 36.000 personas en cerca de 100 países y tiene su sede en la ciudad de Nueva York. No se tiene claridad de la fecha de inicio de sus operaciones en Costa Rica.
- **Dichter & Neira:** es una empresa de origen panameño que desempeña labores desde el año 2001 en Costa Rica y además tiene presencia en México, América Central, Caribe, Colombia, Perú y Bolivia. Es considerada como una de las agencias tecnológicamente más evolucionadas de Latinoamérica en proveer soluciones de negocio accionables por más de 25 años, ya que sus estudios son levantados a través de PDA o teléfonos inteligentes.
- **Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S.A. (CID) Gallup:** es una empresa fundada en 1977 por un grupo de profesionales jóvenes que deseaban aportar al desarrollo social y económico. Actualmente tiene presencia en toda la región centroamericana ofreciendo servicios de investigación de mercados estándar y estudios a la medida.
- **Ipsos:** como se mencionó en el apartado anterior, es una firma global con sede en Francia que tiene presencia en 87 países y emplea a 16,530 colaboradores a nivel mundial.
- **Grupo Prodatos de Centroamérica S.A:** es una compañía privada e independiente diseñada para manejar proyectos profesionales de investigación de mercados. Su experiencia y el principal enfoque es el manejo de estudios multinacionales a nivel de los diferentes países del área, así como el manejo de proyectos cualitativos y cuantitativos en los países individuales. Tiene clientes como British American Tobacco, Grupo Financiero BAC, Grupo Roble y Taco Bell entre otros.
- **Qualimark:** es una agencia moderna de investigación de mercados fundada en 1999 en Costa Rica por su actual director, el Lic. Humberto Martínez

Salas. Se dedica a realizar focus group con apoyo de pruebas proyectivas y pruebas de producto (BPT/IPT) y pruebas para empaques, logotipos, etiquetas y marcas. Además, brinda servicios complementarios de consultoría para estudios de factibilidad, planeamiento estratégico y branding, mercadeo, selección de ubicaciones para franquicias y asesoría en materia de franquicias.

Junto con estas siete organizaciones identificadas por la Solís (2016), el Directorio de Investigación de Esomar (2017) identifica dos empresas más:

- ***Mercaplan Central America & Caribbean:*** empresa de investigación de mercados y consultoría de marcas con más de 30 años de experiencia en la región de Centroamérica y el Caribe. Provee el servicio de coordinación de levantamiento de campo y procesamiento de datos en toda la región para resolver problemas centrales de marca, mercado y consumidor.
- ***Kantar:*** es una empresa fundada en 1993 y que cuenta con sedes en Inglaterra y Estados Unidos. Se compone de un amplio espectro de empresas que ofrecen servicios de investigación que permite a las empresas entender mejor a sus consumidores. La empresa cuenta con presencia en 80 países.

A partir de la búsqueda en páginas amarillas fue posible identificar cinco organizaciones más, muchas de ellas nacionales, que también brindan sus servicios dentro de la industria:

- ***Synapsis Costa Rica:*** empresa es una empresa de origen colombiano que brinda sus servicios de Investigación de mercados en el mercado costarricense bajo este nombre.
- ***Marketcont Inteligencia de Mercados:*** empresa costarricense de investigación de mercados con oficinas en: El Salvador, Panamá y Guatemala. Entre los servicios que brinda destacan: Búsqueda regional de distribuidor, cliente incógnito, estudios de precios e índice de faltantes en puntos de venta.

- **Consultores Gerenciales Internacionales S.A. (CGI):** empresa dedicada a la consultoría, investigación e inteligencia de Mercados con Nicaragua, Panamá, Costa Rica.
- **API 360°:** es una empresa dedicada a la comercialización de Estrategias de investigación y mercadeo en 360 °. La organización cuenta con más de 14 años en el mercado. La empresa se distingue por liderar la investigación e innovación estratégica, fomentar la evaluación, calidad y excelencia de proyectos. Además, de impulsar el progreso y la evolución de las metodologías para potenciar positivamente a sus clientes.
- **G&B Marketing Empresarial Integrado:** empresa nacional fundada en el año 2006 especialista en brindar asesoría empresarial a empresas pequeñas y medianas mediante el uso de la técnica de posicionamiento de marca, diagnósticos de empresa, desarrollo de nichos de mercados, investigación de mercados, desarrollo de planes estratégicos, desarrollo de proyectos y capacitación empresarial en varias áreas competitivas.

Si bien fue posible identificar aproximadamente 14 organizaciones que realizan su actividad comercial dentro de la industria de la investigación de mercados, de acuerdo con Solís (2016) cabe destacar como la industria costarricense sigue la tendencia de los mercados latinoamericanos y mundiales. Como fue posible identificarlo en la evolución de los mercados nivel mundial, estos se caracterizan por el liderazgo de grandes empresas que cuentan con presencia regional y multinacional y que han logrado consolidarse como líderes en muchos de los mercados locales, como es el caso de los que ya se contemplaron en el apartado anterior que son Nielsen, Ipsos y Kantar.

Adicionalmente, Solís (2016) señala que la situación de la investigación de mercado en Costa Rica está todavía en las etapas iniciales de desarrollo. De acuerdo con la autora, aún quedan muchos aspectos por desarrollar y “mucho mercado que no ha tenido la oportunidad de utilizar los servicios, lo que representa una gran oportunidad de incrementar la participación de mercado de las empresas que se dedican a esta área” (Solís, 2016; p.19).

1.2 Perspectivas teóricas

1.2.1 Servicio

Múltiples autores se han referido a la definición de servicios y como base para el presente trabajo final de graduación se ha tomado la definición de Lovelock, C. (2015), quien define el Servicio como: *“una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”*. Esta definición se complementa con la distinción propuesta por Zeithalm, V y Bitner, M. (2000) entre Servicio y lo que se define como Servicio al Cliente. Según la cual, un Servicio es suministrado por una empresa que ofrece “Servicios” como propuesta de valor mientras que Servicio al Cliente, son mejoras a la propuesta de valor de cualquier tipo de productos sean tangibles o no.

Con base en dicha distinción, Zeithalm, V y Bitner, M. (2000) proponen cuatro elementos o características de consideración propuestas por al hablar de servicio: la Intangibilidad, la heterogeneidad, la producción y consumo simultáneo y el ser no perecedero. A continuación, se detalla cada una de ellas:

- **La intangibilidad:** los servicios no se pueden inventariar, no se pueden patentar, requieren mayores esfuerzos para describirlos, presentarlos o explicarlos, no se puede predecir las fluctuaciones de su demanda, son imitables por la competencia, y su precio o costo real por “unidad de servicio” es cuestionable y la relación precio/calidad es compleja (Zeithalm, V. 2000).
- **La heterogeneidad:** tanto los clientes como los proveedores de los servicios son diferentes y como tales atienden a particularidades en la manera de brindar, experimentar y percibir el Servicio.
- **La producción y consumo simultáneos:** los servicios se venden, luego se producen y se consumen simultáneamente.
- **El ser no perecedero:** Esta característica implica que lo servicios presentan la condición de no poder ser almacenados, revendidos ni devueltos.

1.2.2 Mercadeo

La definición de mercadeo ha evolucionado de manera considerable en los últimos años. Si bien es cierto que los principios básicos se mantienen; la forma, las herramientas e incluso, el discurso mismo de un profesional es diferente. Sin embargo, una definición simple y clara que ha demostrado tener validez a través de los años es la de Jay C. Levinson en su libro “Guerrilla Marketing” publicado en 1985 citado por Calderón (2002): “Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.”

Definición que tiene relación con la que presentan Philip Kotler y Gary Armstrong en donde hacen referencia a que el concepto de marketing es *“una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores”* (Kotler, P. & Armstrong, G. 2013, p.20). Desde esta perspectiva, el concepto de marketing “adopta una perspectiva de afuera hacia adentro”, en donde el punto de partida es un mercado bien definido y el enfoque es hacia las necesidades del cliente, promoviendo la orientación hacia el cliente y el valor como el camino para llegar a las ventas y las utilidades.

1.2.3 Estrategia de Mercadeo

Las estrategias de mercadeo, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de marketing o estrategias comerciales, según Velázquez (2015), consisten en la “creación de acciones o tácticas que lleven al objetivo fundamental de incrementar las ventas y lograr una ventaja competitiva sostenible”.

Así, de acuerdo con Thompson (2017), la estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante la selección del mercado meta al que desea llegar, la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, la elección de la combinación o mezcla de marketing con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y la determinación de los niveles de gastos en marketing.

1.2.4 Las Ocho (8) P's del Marketing de servicios

Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio y es gracias a ello, según señala Velásquez (2015), los especialistas campo han adoptado por la definición de una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 8 P's. Esta mezcla ampliada tiene como base el modelo de las 4Ps de la mezcla de mercadeo definidas por McCarthy en 1960 en el que se engloban componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. A continuación, se hace referencia a cada una de las 8 P's según la información presentada por Velásquez (2015):

1.2.4.1 *Producto*

Aunque se denomina producto este elemento en realidad hace referencia al Servicio como tal y se indica que el mismo debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer "mejor" sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.

1.2.4.2 *Plaza*

La Plaza implica decisiones sobre donde y cuando y a través de que canales (físicos o digitales) debe entregarse el servicio.

1.2.4.3 Promoción

La Promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del servicio y convencen a los clientes de comprarlo. La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales: Publicidad, Venta personal, Relaciones Públicas y Promoción de Ventas.

1.2.4.4 Precio

Es el valor de intercambio del servicio, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra. De acuerdo con Velásquez (2015), el precio representa para los clientes el costo de obtener el servicio, el cual se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo.

1.2.4.5 Personas

El personal hace referencia al hecho de que las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio.

1.2.4.6 Evidencia física

La evidencia física o el entorno se refiere a la apariencia física de las áreas en donde se recibe u otorga la experiencia de servicio. Se dice que debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio.

1.2.4.7 Proceso

Los procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y para que el cliente pueda considerar que el servicio entrega valor real.

1.2.4.8 Productividad

La productividad busca el mejor resultado al menor costo y sin afectar la calidad del servicio a entregar. Dicha calidad debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente.

1.2.5 Ventaja Competitiva

De acuerdo con CreceNegocios (2015), una ventaja competitiva es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado. Para que una ventaja sea considerada como competitiva, es necesario que cumpla con los siguientes requisitos: ´

- **Permitir un mejor desempeño:** debe permitirle a la empresa tener un mejor desempeño que el de la competencia.
- **Permitir un aumento de la rentabilidad:** debe permitirle a la empresa ubicarse por encima de la rentabilidad promedio del sector o mercado.
- **Ser sostenible en el tiempo:** debe ser capaz de mantenerse en el mediano o largo plazo.
- **Ser difícil de alcanzar o igualar:** debe ser difícil de alcanzar o igualar por la competencia.

1.2.6 Investigación de Mercado

Según Merino (2010), existen numerosas definiciones de la Investigación de mercados que han ido evolucionando a lo largo del tiempo en general correspondencia con la evolución conceptual del marketing. Sin embargo, la mayoría de ellas tienen en común que pone en manifiesto, directa o indirectamente, que su misión principal “la obtención de información y análisis de la misma para llevar a cabo una mejor toma de decisiones acerca de los problemas con los que

se enfrentan las empresas y las organizaciones” (Merino, 2010; p.1) A continuación se presentan algunas de las definiciones que se han empleado para el concepto:

La Asociación Americana del Marketing (American Marketing Association, AMA) definió la investigación de mercados en 1961 como “la recolección, registro y análisis sistemático de datos acerca de problemas relacionados con el marketing de bienes y servicios”.

John P Alevizos (1973), citado por Merino (2010), la define como:

[...]la aplicación de principios científicos a los métodos de observación y experimentación clásico y de encuestas, en la búsqueda cuidadosa de un conocimiento más preciso sobre el comportamiento de los consumidores y del mercado, para poder lograr una comercialización y una distribución más eficaz del producto (Merino 2010; p.1).

Una definición más actual e integral de investigación de mercados es la formulada por Dorado Illera en el 2000:

Proceso sistemático de manejo de la información-actual y nuevo- cuya correcta planeación, organización, procesamiento y análisis, debe conducir al conocimiento profundo del conjunto consumidor-mercado y de la cultura donde se desarrollan sus fuerzas de intercambio. Los niveles de entendimiento y comprensión así alcanzados deben permitir la toma de las mejores decisiones empresariales, la plena satisfacción de los clientes, el continuo enriquecimiento del sistema de información de marketing y el crecimiento del conocimiento mercadológico. (Dorado llera 2000, citado por Merino 2010; p. 6).

1.2.7 Cliente

Alvarado, V. (2011) presenta la siguiente definición de cliente que toma en consideración elementos de la presentada por la Asociación Americana de

Marketing, la de *The Chartered Institute of Marketing* (CIM, del Reino Unido) y el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.:

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Alvarado, 2011; p.1)

1.2.8 Análisis FODA

De acuerdo con Henriquez (2017), un análisis FODA ayuda a identificar, enumerar y actuar en relación con las fortalezas y debilidades clave de su negocio. La herramienta también crea conciencia en torno a las oportunidades potenciales y las amenazas que puede presentar el mercado. Así, las fortalezas y debilidades en un análisis FODA son características internas de la empresa y como tales pueden cambiar o ser impactadas. Mientras que, por otro lado, las secciones de oportunidades y amenazas son externas a la organización, lo que implica que la empresa puede prepararse para ellas, pero no puede controlar cuándo o si ocurrirán.

1.2.9 Marca

Según la Asociación Americana de Marketing citada por Muñiz (2017), "marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y la diferencia de los competidores".

La marca ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual ya que se asocia con los atributos intangibles y emocionales de los productos y servicios. Además, constituye el principal identificador del producto

y un aval que lo garantiza situándolo en un plano superior, al construir una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores. De acuerdo con Muñiz (2017), la marca se forma por la unión de dos factores: La identidad corporativa y la imagen corporativa. La diferencia entre una y otra es que la primera se sitúa en el plano del emisor y la segunda en el del receptor.

1.2.10 Posicionamiento de Marca

Al haber de posicionamiento de marca una de las definiciones más reconocidas es la que presentan Kotler y Armstrong (2007) en su libro Fundamentos del Marketing:

El posicionamiento en el mercado significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Por consiguiente, los gerentes de marketing buscan posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados metas. (Kotler y Armstrong, 2007; p. 53).

Así, de acuerdo con dicha definición, en marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. Este lugar es el que le otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Cabe destacar que dicha imagen propia, de acuerdo con los autores, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestro público, o segmento objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

1.2.11 Comportamiento del consumidor

Según Arellano, R. (2002), el concepto de comportamiento del consumidor significa “[...] aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios”. Así, de acuerdo con el autor, es posible hablar de un comportamiento dirigido de manera específica a la satisfacción de necesidades mediante el uso de bienes o servicios o de actividades externas (búsqueda de un producto, compra física y el transporte del mismo) y de actividades internas (el deseo de un producto, lealtad de marca, influencia psicológica producida por la publicidad).

1.2.12 Satisfacción

Satisfacción se refiere a “las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o los resultados percibidos del producto con sus expectativas”. (Kotler y Armstrong, 2007; p.21). Es decir, el nivel del producto o servicio si logró llenar las expectativas del consumidor.

1.2.13 Segmentación de mercado

De acuerdo con Ale, (2015), la segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. En otras palabras, hace referencia a lo que Solís (2016) define como la “agrupación de consumidores con características definidas, reacciones similares ante determinados estímulos y con oportunidades de negocios desproporcionadamente mayores, con respecto a otros grupos” (Solís, 2016; P.16).

Ale (2015) señala que existen varios tipos de segmentación de mercados e identifica tres de ellos:

- **Estrategia Diferenciada:** en donde se desarrolla una mezcla de mercadeo distinto para cada uno de los segmentos objetivos detectados y se ofrece un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos.
- **Estrategia Indiferenciada:** este tipo de segmentación considera satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial.
- **Estrategia Concentrada:** esta es la estrategia del especialista, el cual concentra sus esfuerzos en dirigirse a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja comparativa.

1.2.14 Redes Sociales

Definición ABC (2017) se refiere al concepto de red social como:

[...] una estructura social integrada por personas, organizaciones o entidades que se encuentran conectadas entre sí por una o varios tipos de relaciones como ser: relaciones de amistad, parentesco, económicas, relaciones sexuales, intereses comunes, experimentación de las mismas creencias, entre otras posibilidades (Definición ABC, 2017; p.1).

En la actualidad, las redes sociales hacen referencia principalmente a sitios de Internet que, como bien lo expresa la definición anterior, están conformados por comunidades de individuos con intereses o actividades en común (como amistad, parentesco, trabajo) y que permiten el contacto entre estos, de manera que se puedan comunicar e intercambiar información. Según Concepto.de (2017), las redes sociales se pueden clasificar según su origen y función:

- Las redes de tipo genéricas, las cuales son muy numerosas y populares (como Facebook o Twitter).
- Las redes profesionales como LinkedIn, que involucran individuos que comparten el ámbito laboral o que buscan ampliar sus fronteras laborales y pueden ser abiertas o cerradas.

- Las redes temáticas que relacionan personas con intereses específicos en común, como música, hobbies, deportes, etc., siendo la más famosa Flickr (temática: fotografía).

1.2.15 Investigación / Análisis en Redes Sociales

Luis Sanz Menéndez se refiere al Análisis de Redes Sociales (ARS) como “herramienta de medición y análisis de las estructuras sociales que emergen de las relaciones entre actores sociales diversos (individuos, organizaciones, naciones, etc.)” (Sanz, 2003; p.21). Así, según el autor, se trata de un conjunto de técnicas de análisis para el estudio formal de las relaciones entre actores y para analizar las estructuras sociales que surgen de la recurrencia de esas relaciones o de la ocurrencia de determinados eventos.

El ARS se centra en ver las relaciones sociales y como estas relaciones afectan el comportamiento de sujetos, grupos, instituciones, entre otros, lo cual lleva a “identificar estructuras relacionales a las que atribuir la emergencia de propiedades sistémicas; éstas estructuras emergentes nos pueden ayudar a comprender, y por tanto a predecir e incluso a gestionar mejor, los resultados de la acción humana”. (Sanz, 2003; p.21). Es así como, de acuerdo con el autor, de modo general el ARS pretende analizar las formas en que individuos u organizaciones se conectan o están vinculados, con el objetivo de determinar la estructura general de la red, sus grupos y la posición de los individuos u organizaciones singulares en la misma, de modo que se profundice en las estructuras y se evidencien los patrones y estructuras de red que tienen en el acceso de los miembros a los recursos.

Como se ha evidenciado, el análisis de redes sociales es una metodología de investigación que ha venido cobrando gran importancia entre la comunidad académica, científica y de la sociedad civil, entre otros, por la posibilidad que ofrece de entender estructuras sociales que gracias a los diferentes avances tecnológicos están en auge y se han popularizado resultando de gran interés para las organizaciones que buscan comprender el comportamiento de sus consumidores.

Cabe destacar que es precisamente en este ámbito en el que se enfocará la propuesta del presente Trabajo Final de Graduación en el que se elaborará una Estrategia de Mercadeo para el Servicio de Investigación en Redes Sociales de la Empresa API 360°. En el siguiente Capítulo se presentará una descripción de empresa de investigación de mercados API 360°, desde el tipo de empresa, su historia, estrategia de negocios, elementos estratégicos, estructura organizacional, estrategia y mezcla de mercadeo hasta culminar con un análisis de la competencia y del segmento de Investigación de Redes sociales como tal. Lo cual constituirá una base para el análisis de la situación actual de la empresa que se presentará en el tercer capítulo.

Capítulo II: Descripción de empresa de investigación de mercados API 360°

El presente capítulo de este Trabajo Final de Graduación hace referencia a la descripción de la empresa de investigación de mercados API 360° y a su situación actual desde la perspectiva organizacional, con base en la información proporcionada directamente por el Gerente General, el MBA Francisco Masís Vargas, en una entrevista realizada el 6 de enero del 2018.

A continuación se hará referencia a los aspectos generales de la empresa, a la historia y los antecedentes, a la estrategia de negocios actual, los elementos estratégicos, la estructura organizacional y los elementos que conforman la estrategia y la mezcla de mercadeo de la empresa haciendo énfasis en el servicio de investigación en redes sociales que es el servicio para el cual se estará desarrollando la Estrategia de Mercadeo.

2.1 Aspectos generales de la empresa

Asesoría Profesional Interdisciplinaria S.A. (API 360°) cuenta con más de 14 años en el mercado y es considerada una referente en investigación estratégica y mercadeo efectivo en Costa Rica. API 360° nace como una empresa dedicada a los servicios de investigación de mercados y se trata de una organización familiar de capital costarricense y está ubicada físicamente en la provincia de San José, cantón de Moravia, distrito San Vicente y cuenta con una base de 15 colaboradores administrativos.

Actualmente la empresa tiene presencia en trece países de Centroamérica y el Caribe: Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Salvador, Honduras, Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Curazao, Bermuda, República Dominicana, Puerto Rico. Todos estos países se atienden desde las oficinas en Costa Rica, cuando es necesario se movilizan los equipos de trabajo a las oficinas de los clientes.

2.2 Historia y antecedentes

API 360° fue fundada por el MBA Francisco Masís en julio del 2000, como una firma especializada en investigación de mercados y en conducta del consumidor, esto a raíz de la experiencia del señor Masís en el ámbito, al haberse desempeñado en la industria durante toda su carrera laboral. Inicialmente la organización brindaba sus servicios únicamente dentro del territorio costarricense y posteriormente se amplió la oferta a Centroamérica y el caribe debido a que se detectó un importante potencial en estos mercados.

La empresa se distingue por liderar la investigación e innovación estratégica, fomentar la evaluación, calidad y excelencia de proyectos. Además, de impulsar el progreso y la evolución de las metodologías para potenciar positivamente a sus clientes. Entre los productos y servicios que API 360° ofrece a sus clientes se encuentran tanto estudios cuantitativos como cualitativos. Los principales servicios brindados por la organización contemplan: estudios de mercado, de satisfacción, de análisis y de competitividad, investigación publicitaria y de promociones, de imagen corporativa, de opinión pública y de clima organizacional.

Dentro de los campos de acción de la investigación de mercados API 360° se ha especializado en el desarrollo de estudios para las siguientes industrias: servicios bancarios y financieros, seguros, alimentos, bebidas, automóviles y otros. Cabe destacar, que si bien la organización se ha especializado en la prestación de sus servicios en estos ámbitos la misma no se limita a ellos ya que hay apertura por parte de la organización a aprender sobre nuevas industrias y desarrollar estudios a la medida acordes con las necesidades de sus clientes. Actualmente, la organización cuenta con una cartera de aproximadamente 20 clientes entre los que destacan reconocidas empresas públicas y privadas costarricenses y de otras latitudes.

El abordaje que se ofrece a los clientes incluye:

1. Identificación de necesidades de información.
2. Aplicación de la metodología y técnica más apropiada para llegar al conocimiento requerido.
3. Supervisión y control directo de todos los procesos de:
 - Desarrollo de instrumentos.
 - Trabajo de campo.
 - Edición y calidad.
 - Análisis y presentación de datos.

2.3 Estrategia de Negocios actual

En la presente sección se hará referencia a la estrategia de negocios actual de API 360°, para lo cual se presenta una descripción detallada de las operaciones de la empresa y de sus procesos y se identificarán los principales servicios de investigación de mercados que brinda la empresa a sus clientes.

2.3.1 Descripción de las operaciones

De acuerdo con el MBA Francisco Masís, las operaciones tanto locales como regionales suelen iniciar con una solicitud por parte del cliente, quien identifica una necesidad de información para la toma de decisiones y acude a la empresa con el fin de solventarla. En este caso se le solicita al interesado plasmar sus objetivos y necesidades en un formato específico denominado “brief” el cual ha sido desarrollado por la organización. Por lo general, el cliente completa el formato y lo hace llegar a API 360° en donde un Director de Proyectos se encarga de darle seguimiento.

Luego de este contacto inicial, de acuerdo con el señor Masís, la empresa elabora una propuesta con base en la solicitud del cliente. Para la elaboración de dicha propuesta se sigue un proceso en donde, inicialmente, se procura comprender a profundidad el área o industria en el que se va a desarrollar la propuesta del estudio

y la situación actual del cliente ya que estos dos aspectos son claves en lo que respecta a la definición de la metodología y la definición de los alcances del estudio. Este proceso lo realiza el Director o Ejecutivo de Proyecto, quien es el principal responsable de lo que es propiamente la elaboración de la propuesta y quien posteriormente se la comunicará al Director de Campo, quien que es la persona encargada de la cuantificación económica de la propuesta.

En lo que respecta al costeo de la propuesta, de acuerdo con el señor Masís, Los Directores de Campo toman como referencia los costos fijos y los costos variables asociados al proyecto como tal. Los costos fijos que tienen que ver con el mantenimiento de la oficina, la planilla y otros costos asociados directamente con la operación como el alquiler de las oficinas, los servicios públicos, entre otros, los cuales se prorratan. Con respecto a los costos variables, estos se clasifican según se traten de costos directos o indirectos. En los primeros se incluyen viáticos (traslados, alimentación, hospedaje), pagos de encuestadores, incentivos, las horas profesionales del director a cargo de proyecto para el análisis, elaboración del cuestionario, entre otros. Mientras que en los costos variables indirectos se toma en cuenta los incentivos para las personas que participen en el estudio como tal, lo referente a costos de traslados y hospedaje, en caso de que por la naturaleza del estudio en particular haya necesidad de realizar algún viaje ya sea propiamente para el trabajo de campo o para presentaciones adicionales de los resultados, los refrigerios en caso de que se trate de un grupo focal por ejemplo, o el monto destinado para la convocatoria telefónica , etc.

Una vez que se tiene la propuesta con su respectivo costeo, inicia el proceso de negociación con los clientes. Para ello, el Director de Proyecto envía por escrito la propuesta para evaluación del cliente y confirma la recepción de la misma ya sea por medio de correo electrónico o por vía telefónica. En este momento se da un proceso de negociación entre el cliente y el Director de Proyecto, se evacuan las dudas de ambas partes y se busca llegar a un consenso. Cuando el cliente aprueba la propuesta, se formaliza una reunión para definir los alcances y limitaciones del

estudio como tal. En esta parte se le da una asesoría al cliente sobre cuáles son las metodologías apropiadas de estudio para poder cumplir con sus expectativas. De acuerdo con el señor Masís, es en esta etapa del proceso en donde se suele identificar que para a pesar de que ya se había llegado a un consenso sobre los alcances del estudio o proyecto como tal, los clientes tienen necesidades adicionales por lo que algunas veces esto involucra que se modifique la propuesta para incluirlas o que se tome la decisión de realizar un estudio adicional posterior para cumplir con objetivos adicionales.

Una vez que se completa la negociación, se procede con la formalización de la propuesta, que es en donde el cliente acepta la propuesta de manera escrita y se definen detalles logísticos como las fechas de realización del proyecto y la forma de pago por parte del cliente. En esta parte el cliente re confirma los objetivos de la propuesta y la metodología a utilizar para que ambas partes tengan claros los alcances de la investigación.

Cuando ya se tiene la aprobación de la propuesta, se inicia el proceso de desarrollo de los instrumentos de investigación, independientemente si se trate de cuestionarios o guías, esta función está a cargo del Director de Proyecto, quien diseña los instrumentos y posteriormente lo envía a una revisión técnica en donde un Jefe de Crítica determina si el instrumento es apropiado y asegura que el mismo sea acorde con los objetivos del proyecto como tal. Dentro de esta etapa del proceso se define las técnicas de muestreo y se calcula la muestra y los materiales a utilizar. Una vez que se cuenta con esta base para el estudio, se le comparte al cliente para su aprobación final. De acuerdo con el señor Masís, ningún estudio inicia si no se cuenta con dicha aprobación.

Una vez el cliente brinda la aprobación, dependiendo del estudio y del grado de especialización que se requiera, se inicia el proceso de trabajo de campo. En general el primer paso consiste en una capacitación a los entrevistadores. En donde se les indica la información necesaria para la aplicación de los instrumentos.

Posteriormente, para garantizar que los instrumentos diseñados efectivamente cumplan con los objetivos buscados y que técnicamente son viables y acordes con la muestra definida se realiza una prueba piloto del estudio, que consiste en aplicar el instrumento como si se tratara del estudio, pero en una menor escala. Esto involucra todo el proceso de trabajo de campo, así como análisis de la información recolectada. Una vez que se cumple con esta prueba piloto y los resultados son satisfactorios, se cuentan con lo que el señor Masís llama “días de supervisión” que es que los supervisores van con los encuestadores al campo y se aseguran de la correcta aplicación del instrumento. La siguiente etapa continua con la recolección de la información, la cual debe ser validada y el proceso de crítica.

Posterior al trabajo de campo, de acuerdo con el señor Masís, inicia la etapa de procesamiento de la información en donde se procesa la base de datos que ha resultado del trabajo de campo en un programa estadístico y lo que da pie a la captura de datos y procesamiento. Dicho procesamiento se realiza por medio de un programa, también estadístico, que permite el cruce de variables de acuerdo con las variables definidas dentro del alcance del estudio. Este procesamiento conlleva, digitalizar la información, realizar el tabulado y realizar las pruebas para la creación de las tablas estadísticas que constituyen las salidas del programa estadístico, con el fin de determinar si la información es acorde a lo esperado a nivel de variables para garantizar el cumplimiento de los objetivos del estudio. De acuerdo con el señor Masís, ha habido situaciones en donde las salidas del programa por una u otra razón no se ajustan a las expectativas y la empresa ha tenido que repetir el estudio asumiendo su costo, por ello son extremadamente cuidadosos asegurando que los instrumentos estén acordes con los objetivos y alcances del estudio.

Una vez que se tienen las salidas del programa estadístico, se procede con la elaboración del informe final. Cuando dicho informe está listo, se comparte al cliente de manera digital, generalmente por medio de correo electrónico, para que este lo revise. De acuerdo con la respuesta del cliente, se hacen los cambios necesarios y posteriormente se hacen la presentación formal del resultado del

estudio. Generalmente se hace una presentación a la empresa, sin embargo, API 360° tiene flexibilidad y puede hacer más de una, según dispongan los clientes.

En el caso de los estudios cualitativos, el proceso difiere desde la recolección de la información ya que implican la preselección de la muestra, ya sea a través de una base de datos proporcionada por el cliente o por medio de una agencia reclutadora. Al tratarse de metodologías de la investigación cualitativas, por lo general la recolección de la información se maneja grabando las diferentes sesiones y posteriormente se les transcribe. Según el señor Masís, en este tipo de investigaciones es crucial identificar las coincidencias entre los “grupos gemelos” ya que se busca reducir el sesgo al manejar dos grupos de control con características similares, y para poder proceder a triangular la información recopilada ya sea en las sesiones o entrevistas.

De acuerdo con el señor Masís, en general, la complejidad de los estudios dependerá de sus alcances y del área de estudio ya que hay industrias que requieren de una mayor especialización y conocimiento técnico. Por ejemplo, en estudios de la industria farmacéutica es complejo lograr conseguir las personas para recopilar la información debido a que estos deben de tener un perfil muy particular, generalmente médicos y cumplir con demás variables adicionales, por lo que la parte de reclutamiento de participantes para el estudio suele ser compleja y tomar más tiempo que en otro tipo de estudios.

El proceso de prestación del servicio como tal de la organización finaliza con lo que el señor Masís considera un servicio post venta, en donde se hace una validación con el cliente de su valoración de los servicios recibidos. La misma está a cargo del director del proyecto y suele hacerse de manera telefónica. Aunque, de acuerdo con lo que indica el señor Masís, no siempre se realiza este proceso ya que hay clientes en los que se tiene claro que no habrá una segunda compra y por ende no se invierten más recursos en ellos.

2.3.2 Descripción de los principales servicios

La empresa estructura sus servicios según el objetivo buscado en tres categorías Listen, Neuro y Social. A continuación, se hace referencia a cada uno de ellos y se identifican las principales herramientas asociadas con cada uno de ellos:

1. *Listen (escuchar):*

Desde un punto de vista más tradicional de la investigación de mercados, se trata de escuchar, interpretar y convertir las ideas de los consumidores en bienestar.

Observar, recolectar información y luego ordenarla nunca dejará de ser el método de investigación racional, lo que hace la diferencia es la técnica de captura de los datos, su procesamiento y por consiguiente el ordenamiento de estos para su análisis.

Algunas Herramientas:

- **LABORATORIO DE COCINA:** Es la forma más concreta de entender cómo convive el usuario con el producto, cómo lo procesa y si ese producto satisface sus expectativas.
- **PANEL 360°:** Comunidad homogénea residente en el GAM que apoyan procesos de investigación social o de mercados y por lo cual son retribuidos por su participación.
- **ON-LINE SURVEY:** TypeForm© que permita la captura de cuestionarios en línea, incluyendo la posibilidad de mostrar fotografías y videos. El uso de esta herramienta puede lograrse a través de cualquier dispositivo con acceso a internet.
- **SELECCIÓN ALEATORIA DE PUNTOS MUESTRALES, SUPERVISIÓN Y CONTROL GEOREFERENCIADA ON-LINE:** Las muestras son

seleccionadas por latitud y longitud del área geográfica que abarca el estudio por puntos seleccionados de forma aleatoria en mapas digitales. Para la captura de datos se utilizan tablets con 3G y GPS por lo que se supervisa sin margen de dudas el lugar exacto de la toma de datos, el tiempo que duró y el recorrido que se llevó a cabo.

2. Neuro:

Aplicación de las ciencias biométricas a la investigación de mercados, para descifrar las reacciones de los consumidores hacia los diferentes estímulos que emprenden las marcas, productos y servicios.

Constituye una forma pura de conocer las reacciones de los entrevistados sin racionamientos ni poses éticas o morales.

Algunas herramientas:

- **EYE TRACKER:** Permite registrar y seguir la forma en la que una persona observa una determinada escena o imagen, en qué lugar fija su atención, durante cuánto tiempo y qué orden sigue en su exploración visual.
- **RESPUESTA GALVÁNICA DE LA PIEL:** Permite medir los cambios graduales y abruptos en la conductividad de la piel, de esta forma se conoce la reacción a estímulos (sin identificar el sentido de la reacción).
- **ACTIVACIÓN EMOCIONAL:** Permite conocer el nivel de exaltación o interés a través de la dilatación de las pupilas, gracias a las variaciones milimétricas del iris, movimiento del ojo y parpadeo.
- **RECONOCIMIENTO FACIAL:** Permite medir las reacciones anímicas de las personas frente a estímulos: expresión neutra, felicidad, tristeza, enojo, sorpresa, miedo, desagrado.

3. Social

La parte social involucra propiamente lo que corresponde a la Investigación en Redes Sociales, que se trata de conocer y entender la interacción de las personas, en categorías de productos, servicios y marcas en redes sociales.

El ciberespacio está lleno de información relacionada al uso y consumo de las marcas. La decisión de prueba ya no está solamente condicionada a la comunicación, precio y punto de venta. Los juicios de valor que emiten consumidores previos pueden hacer una gran diferencia en el éxito de una marca.

Algunas Herramientas:

- **BIG DATA:** Análisis de contenido de las comunicaciones digitales a través de Data Mining y Text Mining
- **NETNOGRAFÍAS:** Análisis de las interacciones y comportamientos en redes sociales.
- **COMUNIDADES ON-LINE:** Creación de comunidades para investigación en redes sociales en grupos cerrados, secretos o bien en las mismas *páginas de fans*.

2.4 Elementos estratégicos

2.4.1 Misión

La misión de la empresa según la describe el señor Masís es:

“Contribuir en la investigación e innovación promoviendo la excelencia. Favoreciendo el progreso mediante la utilización de metodologías de investigación avanzadas, para así generar conocimiento y potenciar redes de investigadores, para difundir los conocimientos y resultados generados”.

(MBA. Francisco Masís Vargas, entrevista personal, 2018)

2.4.2 Visión

De acuerdo con el señor Masís, API 360° tiene como fin

“Ser referentes en nuestra área laboral, para instituciones públicas y privadas, empresas y profesionales”.

(MBA. Francisco Masís Vargas, entrevista personal, 2018)

2.4.3 Valores y compromisos impulsores

Los valores y compromisos de la empresa, de acuerdo con lo estipulado por Díaz, M. & Torres, M. (2016) son los que describen a continuación:

- Lealtad: *Soy fiel a los principios y compromisos adquiridos con uno mismo y con la empresa.*
- Honestidad: *Mantengo una conducta recta, que lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente por parte de uno mismo.*
- Compañerismo: *Ayudo a quienes son colegas de trabajo fomentando trato especial, cordial y de servicio.*
- Respeto: *Mantengo una actitud comprensiva del ser de los demás que me permite entender su actuación y mostrar cordura y comprensión frente a ellos.*
- Confidencialidad: *Guardo en secreto cualquier tipo de información sea de la empresa o de mis compañeros de trabajo que no deba ser divulgada.*

(Díaz & Torres, 2016; p.12)

2.4.4 Objetivos estratégicos institucionales

El objetivo estratégico de la organización para el 2018 y con base en el cual se establecerán otros objetivos y se orientarán los esfuerzos organizacionales, de acuerdo con el señor Francisco Masís Gerente General de la organización es:

“Ampliar la cartera de clientes a quienes se les oferten servicios de investigación de mercados”. (MBA. Francisco Masís Vargas, entrevista personal, 2018)

2.5 Estructura Organizacional de la empresa API 360°

A continuación, se hace referencia a la estructura organizacional de la empresa de investigación de mercados API 360°, se presenta el organigrama según la estructura departamental actual y se identifican los principales departamentos y funciones dentro del mismo.

2.5.1 Organigrama

La empresa de investigación de mercados API 360° cuenta con una base de 15 colaboradores administrativos, todos ellos ubicados en las oficinas de la empresa en Moravia, San José Costa Rica. Estos colaboradores son los que están contemplados propiamente dentro de la estructura departamental y el organigrama de la empresa. Sin embargo, cabe destacar que, dependiendo de los proyectos en los que se esté trabajando se amplía este número de colaboradores con una planilla temporal en la que se incluyen: encuestadores, digitadores y personal para otras funciones de apoyo a las investigaciones.

De acuerdo con Díaz, M. & Torres, M. (2016), la empresa cuenta con tres departamentos: el Departamento de Gestión Administrativa, el Departamento de Proyectos (que también es conocido dentro de la organización como Departamento de Campo) y el Departamento de Factor Humano. Dicha estructura se muestra

gráficamente en la Figura 2.1 Organigrama de API 360°, en donde se evidencia como cada uno de estos departamentos está liderado por una gerencia que le responde directamente a la Gerencia General de la organización, cargo que ocupa el MBA Francisco Masís Vargas, quien también es el fundador de la empresa. El área de Gerencia General está conformada por tres personas.

A continuación, se hace referencia a las principales responsabilidades de cada una de estas áreas:

- **El Departamento de Gestión Administrativa:** está compuesto por dos personas y es el área que da soporte de negocio ya que proporciona procesos estables y seguros para que sus colaboradores puedan desempeñarse realizando un trabajo diario con eficacia. Además, desarrolla e implanta sistemas y herramientas innovadores.
- **El Departamento de Proyectos:** está conformado por dos áreas, la Unidad de Campo y la Unidad de Crítica. La de Campo se encarga de asignar los proyectos a los equipos de supervisores y encuestadores, así como de salir a campo y monitorear el trabajo de cada equipo asegurando la calidad, producción y tiempos de entrega y con ello la confiabilidad del trabajo. Esta es el área más grande de la organización en donde laboran seis personas. Con respecto a la Unidad de Crítica, esta área es la encargada de la revisión de las encuestas y la verificación de que la información sea veraz y que cumpla con las cuotas seleccionadas para el estudio. En esta unidad laboran dos personas.
- **El Departamento de Factor Humano:** está conformado por una persona que se encarga de efectuar todas las labores de recursos humanos, incluyendo, reclutamiento, selección, planilla, entre otras labores administrativas relacionadas con el personal, así como también da soporte

en las actividades de reclutamiento de personas para los diferentes estudios cualitativos que se desarrollan dentro de la organización.

Figura 2.1
Organigrama de API 360°



Fuente: Díaz, M & Torres, M (2016). Aplicación de Gerencia de la Conducta para impactar indicadores de calidad y productividad en la Empresa API, S.A. Universidad de Costa Rica, Sistema de Estudios de Posgrado, Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

2.5.2 Departamentos y funciones

A continuación, se hace referencia a cada uno de los departamentos que conforman la organización y se identifican cuáles son los principales roles y sus funciones de acuerdo con la información proporcionada por el señor Francisco Masís:

- **Gerencia General:** Representada por un gerente, persona encargada de velar por las funciones de mercado y ventas de servicios que ofrece la empresa, así como las operaciones del día a día. Es también responsable de liderar y coordinar la planificación estratégica.
- **Director de proyectos:** Es la persona que administra y coordina todos los proyectos que satisfacen las necesidades de investigación del cliente, estos son los proyectos que se realizan en campo. Además, esta persona está encargada de la toma de decisiones referentes a la logística, monitoreo y la retroalimentación para el Jefe de Crítica y el Jefe de Campo.

- **Jefe de Crítica:** Se encarga de revisar el material provisto por los encuestadores y lleva control de envíos de información según petición de los clientes.
- **Criticadores:** Se encargan de recuperar las entrevistas con problemas (omisiones, inconsistencias, etc.) bajo las directrices del encargado de esta área. Los criticadores también participan en la prueba piloto y ejecutan correcciones oportunas antes de desarrollar cada proyecto.
- **Jefe de campo:** Se encarga de que todos los procesos de campo se ejecuten y planifiquen según cronograma.
- **Supervisores:** dan seguimiento para que la aplicación de las encuestas se cumpla según las expectativas de la compañía. Además, custodian el material en blanco, material aplicado y dirigen los equipos de trabajo.
- **Encuestadores:** llevan a cabo la recolección de datos mediante la aplicación de las encuestas.

2.6 Estrategia de Mercadeo en la empresa API 360°

De acuerdo con la información proporcionada por el señor Masís, API 360° se ha caracterizado por no invertir en publicidad ni en promoción, en algún momento se había desarrollado una estrategia digital enfocada principalmente en redes sociales a la cual no se le dio continuidad. A raíz de lo cual la organización cuenta con una página en Facebook que tiene 338 Me gusta y 333 seguidores. La última publicación realizada en esta página fue el 26 de octubre del 2016. Además de tener presencia en esta red social, la organización tiene un perfil en LinkedIn bajo el nombre de API 360 en el que se puede identificar una breve reseña sobre la organización y una lista de algunos de sus principales servicios. Cabe destacar que la organización no cuenta con una página web institucional y que la información

que se puede encontrar sobre ella es a través de páginas de terceros como el catálogo empresarial Directorios de Costa Rica (<https://directorioscostarica.com>).

Sus acciones de mercadeo, históricamente se han concentrado principalmente en darse a conocer a través de sus relaciones de negocio a negocio o “*business to business*”. Actualmente la organización no cuenta con una estrategia de mercadeo, toda su estrategia comercial está enfocada en la venta directa en donde el abordaje a los clientes se realiza de manera telefónica, por medio de correos telefónicos y en algunos casos mediante una visita personal para ofrecer los servicios. Sin embargo, desde la perspectiva del señor Masís esta es un área grande de oportunidad ya que no se tienen políticas ni metodologías establecidas para la prospección de clientes lo que les ha generado que tengan mucha oportunidad en esta área y de ahí es que se ha definido el objetivo organizacional estratégico para este año y en el que se orientarán todos los esfuerzos organizacionales.

2.7 Mezcla de Mercadeo actual

2.7.1 Servicio

Con respecto al servicio específico sobre el cual se elaborará la estrategia de mercadeo que forma parte del presente Trabajo Final de Graduación, este contempla los servicios dentro de la categoría social de la empresa y se refiere específicamente al servicio de investigación en redes sociales, el cual, según lo explica el señor Masís, busca conocer y entender la interacción de las personas, en categorías de productos, servicios y marcas en redes sociales. Esto a raíz de que cada vez es más claro que la decisión de compra ya no solamente está condicionada a la comunicación, precio y punto de venta si no que cada vez toma un papel más activo dentro del comportamiento del consumidor y en la toma de decisiones los juicios de valor que emiten otros consumidores o usuarios con respecto al producto o la marca.

Así este servicio que ofrece API 360° utiliza herramientas como el análisis de las comunicaciones digitales a través de minería de datos y de texto (Big Data), las netnografías (que se relacionan con el análisis de las interacciones y comportamientos en redes sociales) y la creación de comunidades en línea para investigación en redes sociales ya sea en grupos cerrados, secretos o en las mismas páginas de fans de las organizaciones.

2.7.2 Plaza

El Servicio de investigación en redes sociales, debido a la naturaleza del mismo, no requiere de un espacio físico para brindarse, por lo tanto, la plaza definida para el mismo la constituyen todos los lugares en donde la empresa tiene presencia con los demás servicios que sería en Centroamérica y el Caribe (específicamente en Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Salvador, Honduras, Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Curacao, Bermuda, República Dominicana, Puerto Rico).

2.7.3 Promoción

Actualmente la organización no realiza ningún tipo de promoción al servicio de investigación en redes sociales, la mayoría de las veces ni siquiera se incluye dentro de sus principales servicios y las pocas veces que ha sido contratado ha sido por una necesidad del cliente que se identifica dentro de la venta de otro servicio.

2.7.4 Precio

Con respecto al precio del servicio, debido a que actualmente no es un servicio relevante dentro de la organización y no se tiene claridad en el proceso que debe de seguir el mismo si no que está en manos de dos personas, la metodología que se emplea es la misma que para los demás servicios dentro de la organización y

que se detalla cuando se aborda el tema del costeo en el apartado 2.3.1 Descripción de las operaciones, según la cual se toma en consideración los costos fijos de la operación y estos se prorratean y se les suman los costos variables ya sean directos o indirectos.

2.7.5 Personas

Actualmente la persona encargada de realizar la investigación en redes sociales es una directora de proyectos quien se ha formado en el área. Esta persona realiza la parte de la definición de objetivos, variables y rangos de fecha con el cliente y establece todos los parámetros para que un especialista en estadística ejecute la herramienta para la extracción y procesamiento de la información.

2.7.6 Evidencia física

Como se hizo referencia en la plaza, y de acuerdo con el señor Masís, debido a la naturaleza del servicio como tal, este es posible ofrecerlo en un ambiente completamente virtual, sin embargo, se destaca que el proceso de análisis como tal se hace propiamente en las oficinas de la empresa ubicadas en Moravia y entregan los análisis y reportes finales de manera digital. Cuando es necesario se hace una presentación formal de los resultados y la misma suele realizarse propiamente en las oficinas de los clientes.

2.7.7 Proceso

El servicio de Investigación en redes sociales, al ser el servicio que menos se vende dentro de la organización no cuenta con un proceso estructurado como tal, sino que se hace a la medida de acuerdo con los objetivos del cliente. Es con base en dichos objetivos que se definen las redes sociales a utilizar, las páginas a investigar y se descargan los datos con base en unas fechas específicas que se definen a priori según los intereses del cliente. De acuerdo con el señor Masís, al hablar sobre

este servicio es importante siempre tener en consideración que todo lo que está en redes sociales es información pública.

Los análisis de redes sociales permiten al investigador infiltrarse en una realidad inmediata dentro de una comunidad controlada, pero ilimitada en cuanto a información. Es un hecho que, para muchos de los usuarios de redes sociales o blogueros, escudarse detrás de un teclado o una pantalla les potencia la libre expresión y esto definitivamente enriquece los procesos de investigación.

En general, se puede decir que el proceso tiene como base la definición de los objetivos de los clientes que son los que orientan la definición de las variables y de los rangos de fechas en donde se va a proceder a estudiar y evaluar el movimiento de las interacciones de los usuarios en las páginas de redes sociales. Una vez que se tienen definidos dichos parámetros, se descargan los datos con la herramienta estadística y se procesan similar al proceso descrito en la metodología de las investigaciones cuantitativas en el apartado 2.3.1 Descripción de las operaciones del presente Trabajo Final de Investigación. Las salidas que constituyen la información que da pie a los informes finales de la investigación puede involucrar los análisis de las siguientes variables: solo comentarios, solo reacciones, comentarios con reacciones, semánticos de los comentarios y análisis utilizando clusters y dendogramas.

Existen un sinnúmero de herramientas para realizar análisis de redes sociales y blogs, para efectos de esta investigación se aplicará Excel limitado a partir de macros con la herramienta R para la descarga de datos y se hará un análisis cualitativo de las variables.

La otra forma, que es menos común de acuerdo con la experiencia del señor Masís, es el análisis a través de subcontratación, en donde se hace un grupo privado de consumidores o dentro del mismo fan page de la empresa y lo que se hace es una guía de publicaciones predeterminada que se elabora en conjunto con la empresa

y se evalúan las reacciones que reciben dichos comentarios y se hacen los análisis de clusters y dendogramas. Para esto se define específicamente el día y la hora de publicación, así como sus contenidos.

2.7.8 Productividad

Con respecto a la productividad, el señor Masís señala que son conscientes que tienen muchas oportunidades en este aspecto principalmente en lo que respecta al servicio de investigación en redes sociales ya que no se tiene establecido un proceso como tal ni se tiene personal dedicado solo a esto. Actualmente la facturación del servicio es tan insignificante para la organización que tiende a quedarse rezagado a pesar de que son conscientes del gran potencial que tiene el mismo.

2.8 Competencia

El Gerente General de API 360° está de acuerdo con Navarro (2016) cuando ésta afirma que el mercado de investigación de mercado está en crecimiento y que a pesar de ello es difícil encontrar una medición formal que indique sobre la cantidad exacta de agencias dedicadas a la investigación y sus ingresos anuales en Costa Rica. Algunos especialistas en el ámbito dividen a las empresas según su tamaño, sin embargo, en este apartado en particular se hará referencia únicamente a la competencia directa e indirecta de API 360° según el señor Masís y de acuerdo con su experiencia desde el año 2000 año en el que fundó la empresa. El señor indica que hay empresas que no consideran dentro de su competencia ya sea porque se dedican a otro tipo de servicios o porque su participación se enfoca en industrias que no son de las estratégicas para API.

En cuanto a la competencia directa, el señor Masís hace referencia a las siguientes empresas:

- **Unimer:** de acuerdo con Navarro (2016), esta es una empresa de investigación de mercados y opinión pública que tiene más de 26 años en Costa Rica, pero además se desarrolla a lo largo de la región centroamericana y el Caribe.
- **Dichter & Neira:** es una empresa de origen panameño que desempeña labores desde el año 2001 en Costa Rica, es reconocida en el mercado por sus avances tecnológicos y es una de las empresas que ofrece el servicio de investigación de redes sociales.
- **ProDatos:** es una compañía costarricense privada independiente diseñada para manejar proyectos profesionales de investigación de mercados.
- **Cid Gallup:** es denominada como la Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S.A. (CID) fundada en 1977 y que actualmente tiene presencia en el desarrollo de estudios a la medida, de acuerdo con los objetivos y necesidades de cada proyecto particular.
- **Mercaplan:** empresa de investigación de mercados y consultoría de marcas con más de 30 años de experiencia en la región de Centroamérica y el Caribe que ofrece soluciones enfocadas a los problemas centrales de marca, mercado y consumidor.
- **Triada:** se trata de una agencia de investigación costarricense que se describe a sí misma como un equipo de valor agregado mercadológico que a través de sus herramientas cuantitativas y cualitativas brindan su principal producto definido como el diagnóstico, análisis y pronóstico del mercado centroamericano para que sus clientes apoyen sus orientaciones estratégicas.

Con respecto a la competencia indirecta se contemplan:

- **Qualimark:** es una empresa constituida en 1999 en Costa Rica, dedicada principalmente a la Investigación de Mercados que también brinda servicios de asesoría y consultoría.
- **Agencias de publicidad (como JBQ, Publimark Mullenlowe, Saatchi & Saatchi):** son consideradas como competencia indirecta especialmente en el caso de licitaciones ya que en muchas oportunidades dentro de las cláusulas ponen la restricción de que la misma se adjudicará únicamente a una agencia de publicidad y suele suceder que estas agencias acuden a la competencia directa de la empresa para la contratación de los estudios.

2.9 Segmento

El mercadeo meta de la organización y de servicio de investigación en redes sociales definido por el señor Masís es “*cualquier persona que necesite un estudio de investigación*”, esta definición contempla tanto a los clientes institucionales que en su mayoría contempla otros negocios ya sea dedicados la investigación o agencias de publicidad, que subcontratan alguno de los servicios que ofrece la organización y también a los clientes particulares definidos como los usuarios finales de las investigaciones de mercado.

El presente capítulo del Trabajo Final de Graduación constituye un análisis de la situación de la empresa API 360° y propiamente del servicio de investigación en redes sociales desde la perspectiva organizacional, ya que toma como base principalmente las entrevistas realizadas al gerente general el señor Francisco Masís.

La información recopilada se utilizará como referencia para el Capítulo III: Análisis de la situación actual del servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360° y propiamente en lo que respecta a la investigación de campo con base en la cual se elaborara la estrategia de mercadeo objetivo del presente Trabajo Final de Graduación. En este siguiente apartado, se describirá a profundidad la

metodología de la investigación así como los resultados obtenidos lo que permitirá realizar una comparación entre la perspectiva empresarial y la perspectiva del mercado ya que la información será recopilada por medio de encuestas a los clientes actuales de la organización. La información recopilada será utilizada para la elaboración de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Capítulo III: Análisis de la situación actual del servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360°

Con el fin de realizar un análisis de la situación actual de la empresa API 360° y propiamente del servicio de investigación en redes sociales desde la perspectiva de los clientes actuales de la organización, se ha optado por efectuar una investigación de campo. De acuerdo con Sabino (1992), este un tipo de investigación se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. La información recopilada complementará la presentada en el Capítulo II del presente Trabajo Final de Graduación, en donde describe la situación actual de la organización y del servicio de investigación en redes sociales desde la perspectiva organizacional.

El objetivo general de la investigación de campo es el de recopilar información sobre la situación actual de la empresa de investigación de mercados API 360° y del servicio de investigación en red sociales que permita determinar las bases para la estrategia de mercadeo. A continuación, se hace referencia a la metodología de la investigación, específicamente a la tipología, la población de interés, la definición de la muestra y así como a la descripción de los instrumentos y técnicas empleadas para la recolección de datos. Posteriormente se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento para la recolección de datos y un análisis de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa API 360°.

3.1 Metodología de la investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación de campo desarrollada para analizar la situación actual de la empresa API 360 ° y específicamente de su servicio de investigación en redes sociales, es a lo que Bernal (2010) se refiere como "de enfoque cuantitativo, de

alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental". Los estudios de corte cuantitativo, de acuerdo con Ildefonso (2012), pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Algunas de las características de la investigación cuantitativa son:

“Asume una postura objetiva, estudia conductas y otros fenómenos observables, genera datos numéricos para representar el ambiente social, emplea conceptos preconcebidos y teorías para determinar qué datos van a ser recolectados, emplea métodos estadísticos para analizar los datos e infiere más allá de los datos, emplea procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones de una muestra a una población definida, es confirmatoria, inferencial y deductiva”.
(Instituto Tecnológico de Sonora, 2015)

La investigación también es de tipo no experimental ya que corresponde a un estudio realizado "sin la manipulación deliberada de variables y en el que solamente se observan los fenómenos en su ambiente natural" (Bernal, 2010, p.41), para su posterior análisis. Se trata de un estudio transversal ya que su objetivo es conocer la perspectiva de todos los clientes de la empresa API 360° de los últimos 18 meses, sin importar por cuánto tiempo mantendrán esta característica ni tampoco cuando la adquirieron. El alcance de la investigación es descriptivo ya que objetivo de la investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de los clientes actuales de la empresa sin describir por qué ocurren.

3.1.2 Población de interés

La población de interés la componen las 42 empresas físicamente ubicadas en el territorio costarricense que han adquirido al menos uno de los servicios de

investigación de mercados que ofrece la empresa API 360° en los últimos 18 meses. Esto debido a que, de acuerdo con el señor Francisco Masís, Gerente General de la organización, son los clientes que, al estar ubicados físicamente en el mismo lugar que las oficinas de la empresa, son los que han experimentado el ciclo completo de prestación del servicio, según se especificó en la descripción de las operaciones contemplada en el segundo capítulo del presente trabajo final de investigación. Adicionalmente, el 100% de los clientes que han adquirido el servicio de investigación en redes sociales están ubicados en el territorio nacional, por lo que los demás clientes no se contemplan dentro de la población de interés.

3.1.3 Muestra

La muestra está conformada por la totalidad de población definida como las 42 empresas físicamente ubicadas en el territorio costarricense que han adquirido al menos uno de los servicios de investigación de mercados que ofrece la empresa API 360° en los últimos 18 meses. A raíz de que la muestra coincide con la población no se utiliza ningún tipo de muestreo ni se contempla el error de muestro dentro del análisis de los datos recopilados.

3.1.4 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos.

3.1.4.1 Instrumentos para la recolección de datos

La técnica de recolección de datos seleccionada para llevar a cabo el estudio es el cuestionario, el cual según el Instituto Tecnológico de Sonora (2015), es la técnica más utilizada en la investigación por encuesta y con él se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador. El cuestionario se elaboró a partir de la información solicitada por el señor Francisco Masís, Gerente General de la empresa API 360°.

El objetivo General del cuestionario es el de Recopilar información sobre la situación actual de la empresa de investigación de mercados API 360° y del servicio de investigación en red sociales que permita determinar las bases para la estrategia de mercadeo. Dicho cuestionario está estructurado de manera que se cumplan los cinco objetivos específicos de la investigación, los cuales se presentan junto con la identificación de los ítems asociados en la Tabla 3.1 Matriz de objetivos cuestionario evaluación de la situación actual de la empresa API 360°.

Tabla 3.1
Matriz de objetivos cuestionario evaluación de la situación actual de la empresa API 360°

Objetivo General	
Recopilar información sobre la situación actual de la empresa de investigación de mercados API 360° y del servicio de investigación en red sociales que permita determinar las bases para la estrategia de mercadeo.	
Objetivos Específicos	Ítems del cuestionario
Identificar las preferencias y necesidades actuales de los clientes de la empresa API 360°.	1 y 2
Indagar cuál es el comportamiento de contratación de los servicios de investigación de mercados.	3 - 10
Identificar los atributos distintivos y oportunidades de mejora que tienen los servicios de API 360°.	11 -14 y 18
Conocer cuál es el comportamiento de contratación y el nivel de satisfacción asociados con el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360°.	15 - 17
Determinar el perfil de los clientes actuales de la empresa API 360°.	19 - 24

Fuente: Elaboración personal

Como se evidencia en la matriz anterior, el cuestionario (ver Anexo 1: Cuestionario de Percepción de los clientes actuales de la empresa API 360°) está compuesto por 24 ítems. Los ítems 1 y 2 permiten identificar las principales necesidades de información que tienen los clientes actuales de la empresa API 360°. Las dos preguntas que responden al primer objetivo específico de la matriz son de registro cerrado.

Los ítems del 3 al 10, también de registro cerrado, buscan indagar el comportamiento de contratación de los servicios de investigación de mercados. Para ello se incluyen ítems que identifican las fuentes de búsqueda de la información, el detalle de las formas en que los clientes identificaron la existencia de dichas fuentes, el tipo de servicios adquiridos, los aspectos más valorados a la hora de tomar la decisión sobre la contratación de este tipo de servicios e información específica sobre la contratación de los servicios de API 360°.

Los ítems del 11 al 14 y el 18, buscan conocer los atributos distintivos y oportunidades de mejora de los servicios brindados por la empresa de investigación de mercados API 360°. Para ello se busca identificar el conocimiento por parte de los clientes actuales sobre los servicios brindados por la organización, así como de las herramientas empleadas y la valoración por parte de estos clientes con respecto a los servicios que han recibido, tanto del servicio en general como de cada una de las etapas del ciclo completo de prestación del servicio que se describieron en el segundo capítulo del presente Trabajo Final de Graduación. De estos ítems, el único que no es de registro cerrado es el 18, en donde se preguntan por sugerencias de mejora que puedan elevar los niveles de satisfacción con los servicios que brinda API 360°.

Los ítems del 15 al 17, también buscan conocer el comportamiento de contratación y el nivel de satisfacción, pero específicamente del servicio de investigación en redes sociales. Esto desde la perspectiva, únicamente de las empresas que lo han contratado a la fecha. Finalmente, del ítem 19 al 24, se busca determinar el perfil

de los clientes actuales de la empresa, no sólo desde la perspectiva de las organizaciones como tales, sino de los perfiles de las personas como tal que tienen la necesidad de los servicios y constituyen el contacto directo entre dichas organizaciones y API 360°. De estas preguntas, todas son de registro cerrado menos la pregunta 22, en donde se solicita a cada persona que nombre el puesto que desempeña dentro de la organización para la que labora.

El cuestionario de percepción se aplicó de manera digital a través de la plataforma de “*Google Forms*”. El mismo fue enviado por correo electrónico a la base completa de las 51 empresas que conforman la población de interés. Con el fin de que quedara en evidencia de que se trata un estudio que cuenta con la autorización por parte de la organización y darle mayor formalidad, el cuestionario se hizo llegar a los clientes por medio de la dirección de correo electrónico de un Director de Proyectos. El formulario digital estuvo disponible desde el 19 de enero hasta el 19 de febrero del 2018.

3.1.4.2 *Procesamiento de la información*

Para el procesamiento de la información se utilizó como base el archivo descargable que brinda la plataforma de “*Google Forms*”. Sin embargo, los resultados se tabularon en el programa Microsoft Excel, con el fin de facilitar los cálculos y la elaboración de gráficos. Para cada variable independiente evaluada dentro del instrumento se calculó el porcentaje de representación de cada respuesta sobre el total de las observaciones. De manera análoga, en el caso de las preguntas de respuesta múltiple se establecieron resultados basados en la frecuencia de aparición y en los porcentajes relacionados con el total de observaciones obtenidas. Esta metodología se empleó para todos los ítems menos las preguntas de registro abierto 22 y 18 en donde se identificaron las respuestas recurrentes y se agruparon.

Posterior a la tabulación, se elaboraron las representaciones gráficas como una herramienta facilitadora del análisis de los datos obtenidos. A continuación, se hará referencia al análisis de los datos. En primer lugar, se presentará la información general de los encuestados y se hará referencia a cada uno de los objetivos específicos de la investigación. Iniciando con la identificación de los gustos, preferencias y necesidades actuales de los clientes de la empresa y al comportamiento de contratación de los servicios de investigación de mercados. Luego se evaluarán los principales atributos distintivos y oportunidades de mejora propiamente de los servicios de API 360° y la información detallada del comportamiento de contratación y nivel de satisfacción propiamente con el servicio de investigación en redes sociales. Con base en estos resultados, se desarrollará un FODA (análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

3.2 Análisis de datos

3.2.1 Información general de los encuestados

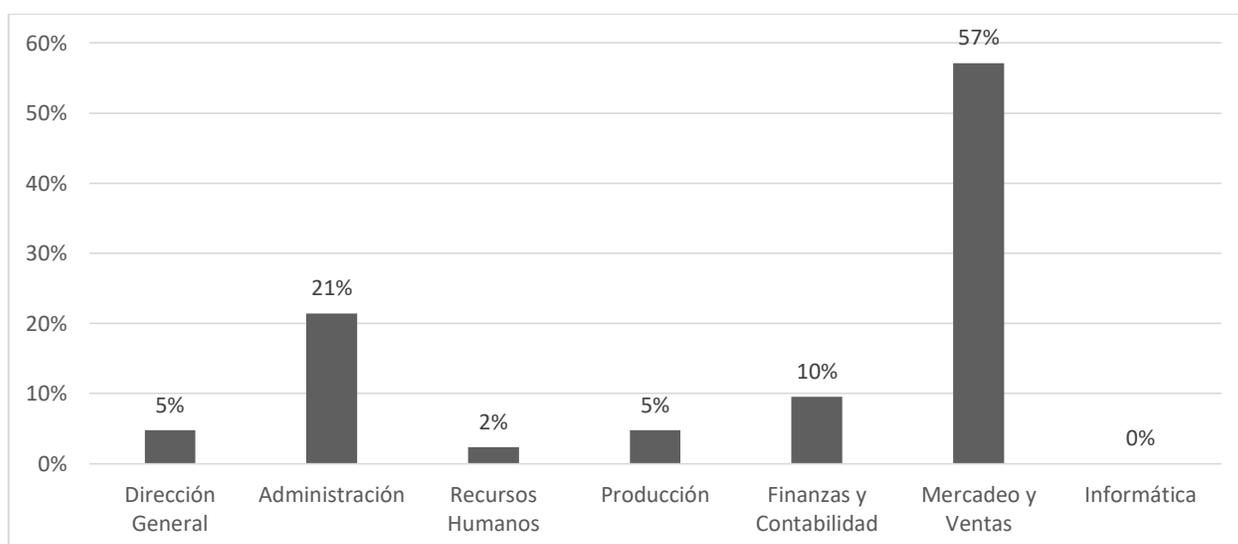
La información general de los encuestados se define con base en los resultados de los ítems 19 al 24. Cabe destacar que en el caso de los servicios de investigación de mercados por lo general los clientes son otras organizaciones y no una persona física, sin embargo, se identificó como de importancia para el estudio identificar los perfiles de los tomadores de decisiones, definidos en este caso como la figura que tiene el contacto directo con el Director de Proyectos. A continuación, se hace referencia a la información general tanto del contacto directo como de las organizaciones que estos representan.

3.2.1.1 Perfil de los contactos directos

- Con respecto a los contactos directos entre las organizaciones clientes y el Director de Proyecto, un 57% son hombres y el restante 43% son mujeres. De ellos, un 43% de los entrevistados afirmó tener entre 31 y 40 años, un 29% de 41 a 50, un 16% más de 51 años y un 12% entre 21 y 30 años.

- Como es posible identificar en el Gráfico 3.1 Departamento Organizacional al que pertenece, los principales departamentos organizacionales en los que se desempeñan los encuestados son: Mercadeo y Ventas (57%), Administración (21%) y Finanzas y contabilidad (10%). En un menor porcentaje pertenecen a los departamentos de Dirección General y Producción (5% cada uno) y Recursos Humanos (2%).

Gráfico 3.1
Departamento organizacional al que pertenecen los encuestados



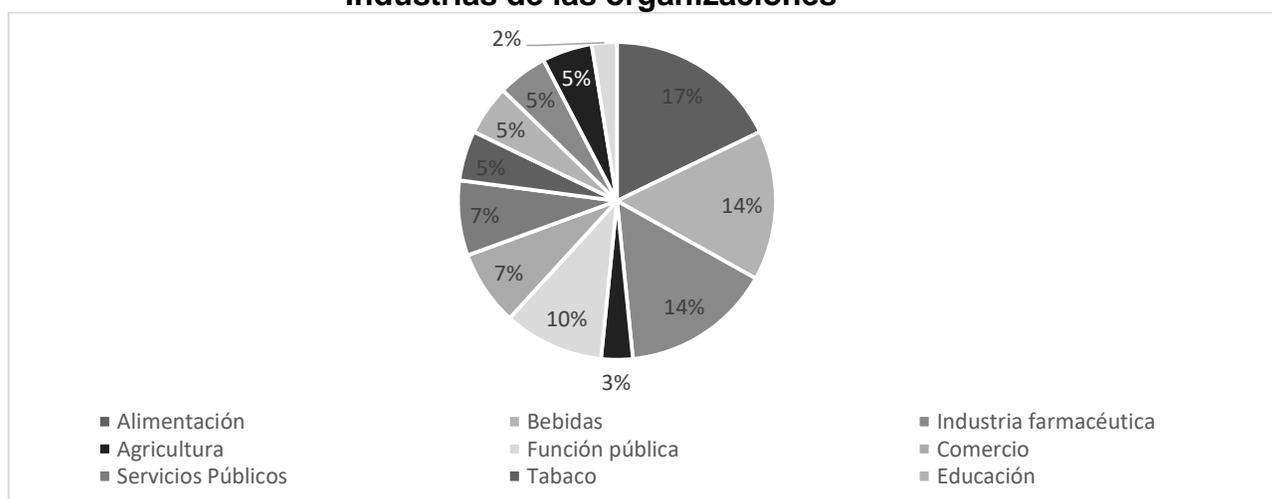
Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

- Con respecto al puesto específico que desempeñan dentro de estos departamentos organizacionales, destacan: Gerente de Mercadeo, Jefe de Mercadeo, Coordinador de Mercadeo, Analista de Marketing, Gerente de Ventas, Gerente Comercial, Gerente Administrativo, Jefe Administrativo y Jefe de Inteligencia de Negocios.

3.2.1.2 Información General de las organizaciones

- En cuanto a las industrias de las organizaciones que actualmente son clientes de los servicios de investigación de mercados que brinda la empresa API 360°, como se evidencia en el Gráfico 3.2: Industrias de las organizaciones, las predominantes son: Alimentación (17%), Bebidas (14%), Industria farmacéutica (14%) y Función Pública (10%).

Gráfico 3.2
Industrias de las organizaciones



Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

- Con respecto a al tamaño de las empresas según el número de colaboradores, para la categorización se tomó como referencia la empleada por la Cámara de Comercio de Costa Rica en donde se considera Micro a las que tienen de 1 a 5 trabajadores, Pequeñas de 6 a 30, Medianas de 31 a 100 y Grandes de más de 100 colaboradores. Según los resultados obtenidos en la investigación, el 55% de los clientes actuales de API son empresas medianas, el 24% son pequeñas, el 12 % son grandes y un 10% pequeñas. Dicha información se resume en la Tabla 3.2: Empresas según el número de colaboradores.

Tabla 3.2
Empresas según el número de colaboradores.

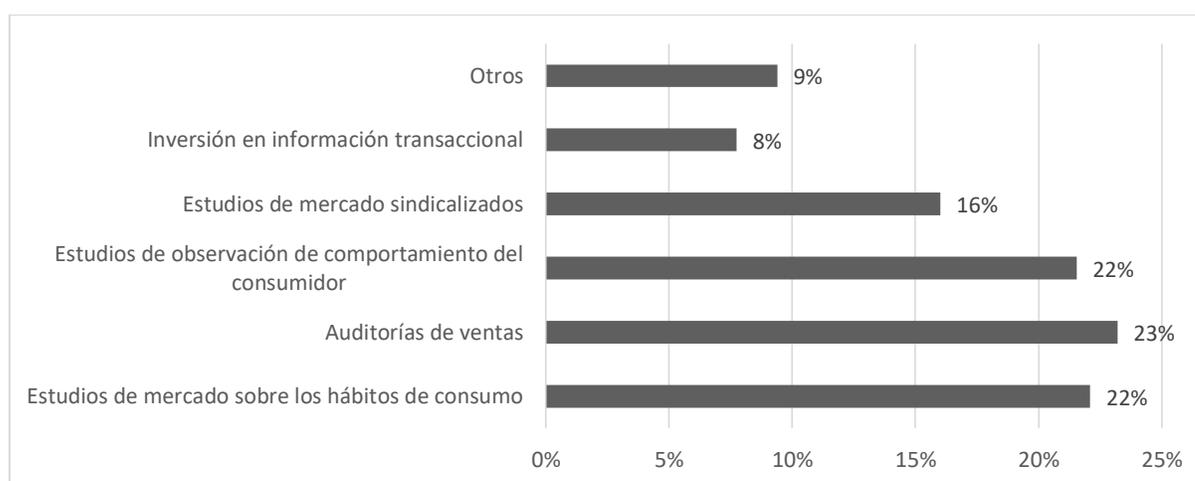
Número de colaboradores	Porcentaje
1-5 trabajadores	10%
6-30 trabajadores	24%
31-100 trabajadores	55%
Más de 100 trabajadores	12%

Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

3.2.2 Resultados del análisis de las preferencias y necesidades de los clientes actuales de la empresa API 360°

De acuerdo con los resultados obtenidos, las necesidades de información para la toma de decisiones estratégicas por parte de los clientes actuales de API 360° como se evidencia en el Gráfico 3.3: Información para la toma de decisiones estratégicas contemplan principalmente: auditorías de ventas (23%), Estudios de observación del comportamiento del consumidor (22%), estudios de mercado sobre los hábitos de consumo (22%) y estudios de mercado sindicalizados (16%).

Gráfico 3.3
Información para la toma de decisiones estratégicas



Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

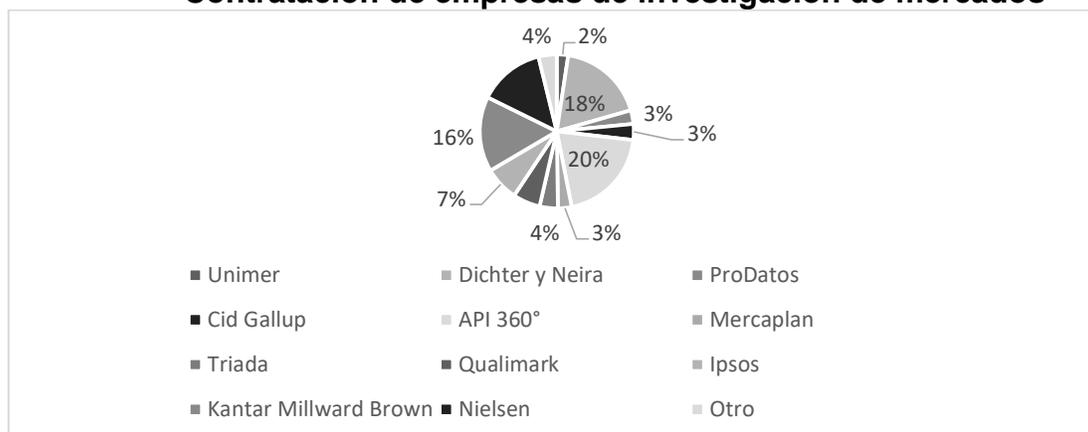
La segunda pregunta del cuestionario evidencia las necesidades de información para la toma de decisiones estratégicas y la apertura por parte de las organizaciones de contratar servicios de investigación de mercadeo ya que el 100% de los encuestados afirmaron haber contratado este tipo de servicio. Cabe destacar, que, si bien dentro de la definición de la población se indica que las organizaciones a quienes se les compartió el cuestionario deben de haber sido clientes de API en los últimos 18 meses, la pregunta se incluyó como filtro, con el objetivo de garantizar que realmente quienes completaran la encuesta fueran los contactos directos y que tuvieran conocimiento de la contratación de los servicios.

3.2.3 Resultados del análisis del comportamiento de contratación de los servicios de investigación de mercados

Con respecto al análisis de comportamiento de contratación de los servicios de investigación de mercados, en el Gráfico 3.4: Contratación de empresas de investigación de mercados, resulta evidente como los clientes actuales de API 360° también recurren a empresas competidoras en búsqueda de satisfacer sus necesidades de información para la toma de decisiones estratégicas.

Como es de esperar, en esta pregunta de opción múltiple la mayor proporción indica haber contratado los servicios de API 360°, lo cual tiene coherencia con la definición de la población ya que todas los encuestados han adquirido al menos un servicio de API 360° en los últimos 18 meses. El competidor al que más investigaciones de mercado se le han contratado es a Dichter y Neira (18%). En segundo lugar, se encuentra la empresa Kantar Millward Brown (16%) y en tercer lugar Nielsen (14%). Otras empresas como Ipsos, Qualimark y Triada fueron mencionados en menor medida.

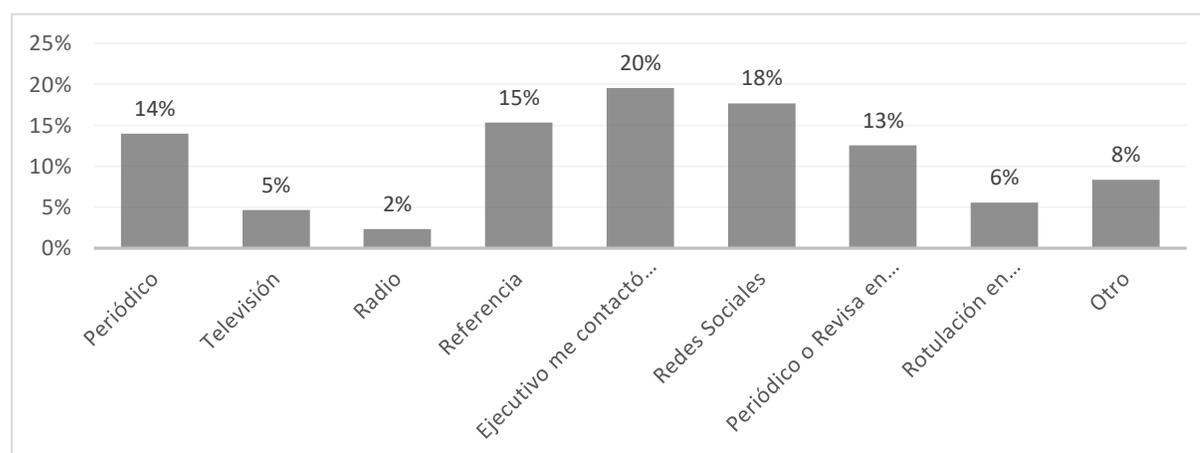
Gráfico 3.4
Contratación de empresas de investigación de mercados



Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

En cuanto a las formas en que se informaron de la existencia de estas empresas de investigación de mercados, el principal medio es por medio de un ejecutivo que los contactó directamente (20%), el segundo medio son las redes sociales (18%), el tercero la referencia (15%), seguido por el periódico (14%) y por los periódicos o revistas en línea (13%). Como se evidencia en el Gráfico 3.5 Medios de comunicación, se mencionan en menor medida otros medios, rotulación en exteriores, televisión y radio.

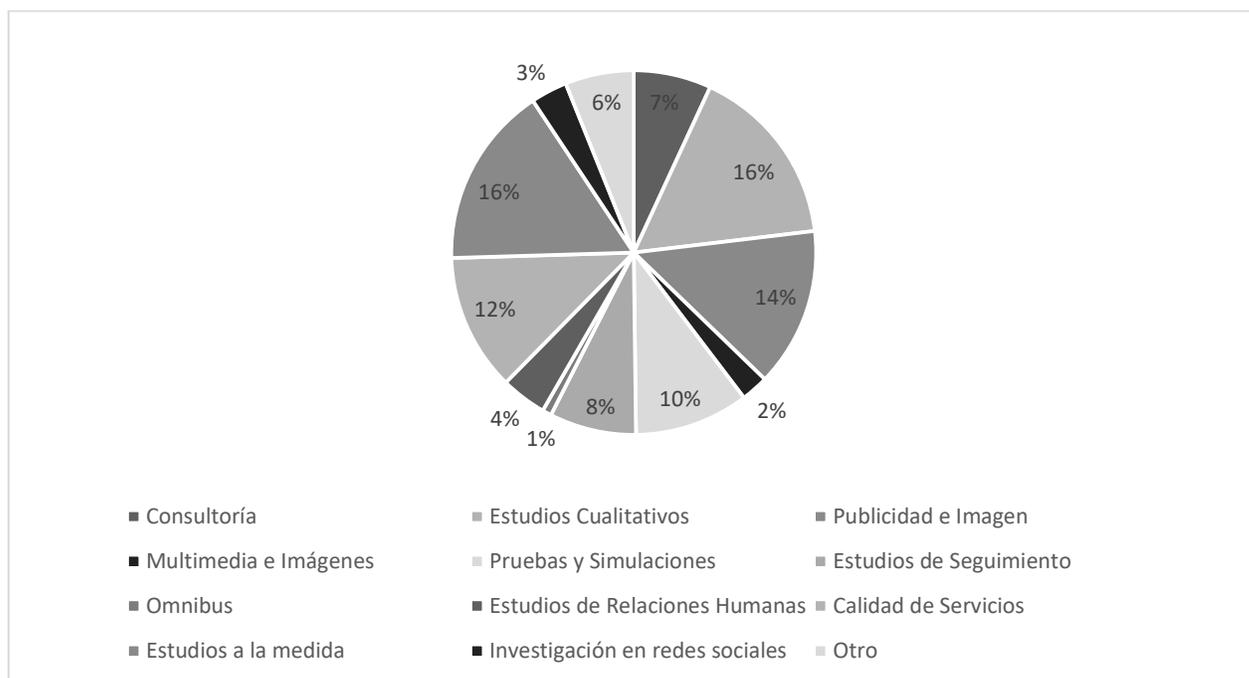
Gráfico 3.5
Medios de comunicación



Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

Con respecto a los servicios que adquieren con las diferentes compañías de investigación de mercados, en su mayoría se tratan de estudios cualitativos y estudios a la medida, ambos con un 16% de las observaciones como se evidencia en el Gráfico 3.6: Tipos de servicios que se adquieren. Adicionalmente, se adquieren servicios de publicidad e imagen (14%), de calidad de servicios (12%), pruebas y simulaciones (10%). Otros servicios como la consultoría, estudios de seguimiento, estudios de relaciones humanas y Omnibus se adquieren, pero en menor medida.

Gráfico 3.6
Tipos de servicios de investigación de mercados que se adquieren



Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

Una vez identificadas las principales empresas de investigación de mercados competidoras a los que los clientes de API 360° también contratan sus servicios y el detalle de estos servicios, se indagó sobre cuáles son los principales aspectos que se toman en cuenta a la hora de la contratación de un servicio de este tipo

dicha información se resume en la Tabla 3.3: Aspectos para la contratación del servicio de investigación de mercados. Como se puede evidenciar, el aspecto que tiene mayor peso a la otra de contratar un servicio es la transparencia y la confiabilidad (13%), tiempos de respuesta (11%) y propuesta metodológica (10%). En cuarto lugar, hay tres aspectos que son también importantes desde la perspectiva de los clientes actuales de API 360° (con un 8%): servicio al cliente, calidad de los informes o entregables (análisis) y la flexibilidad. También resaltan como importantes con un 5% la capacitación del personal, los valores agregados como uso de tecnología, el trabajo de campo, el conocimiento y experiencia en la industria en particular y el uso de técnicas innovadoras de investigación.

Es evidente como se les otorga mayor importancia a aspectos relacionados directamente con la calidad del estudio y de la información y menos a los aspectos externos como la oferta de servicios como tal de la empresa y el liderazgo o no que esta tenga en el mercado. Esto coincide con los hallazgos de las preguntas asociadas con las necesidades de información y comportamiento de contratación, en donde se ve que las empresas clientes actuales de API 360° también contratan servicios que la empresa no ofrece a otros proveedores, esto de acuerdo con las necesidades de información para la toma de decisiones estratégicas.

Una vez conocidos los aspectos importantes para la contratación del servicio de investigación de mercados, dentro de la sección del análisis del comportamiento de compra del consumidor, también se incluye una pregunta de validación dentro del cuestionario para asegurar que se estuviese encuestando a la población de interés. Cuando se indagó sobre la contratación de alguno de los servicios ofrecidos por la empresa API 360°, el 100% de las personas encuestadas respondió afirmativamente como era de esperarse. Sin embargo, llama la atención como un 86% afirmó no haber tenido conocimiento previo de la organización antes de realizar la contratación de los servicios y al indagar sobre las formas en que se informaron sobre la existencia de la organización. Los resultados obtenidos en la respuesta de la pregunta número 9 del cuestionario “¿Cómo se informó sobre la

existencia de los servicios de la empresa API 360°?” son los que se presentan en el Gráfico 3.7: Medios de comunicación API 360°.

Tabla 3.3
Aspectos para la contratación del servicio de investigación de mercados

Aspectos para la contratación del servicio de investigación de mercados	Porcentaje
Transparencia y confiabilidad	13%
Tiempos de respuesta	11%
Propuesta metodológica	10%
Servicio al Cliente	8%
Calidad de los informes o entregables (análisis)	8%
Flexibilidad	8%
Precios	7%
Experiencia previa con el proveedor	6%
Capacitación del personal	5%
Valores agregados como uso de tecnología	5%
Trabajo de campo	5%
Conocimiento y experiencia sobre la industria en particular	5%
Técnicas innovadoras de investigación	5%
Oferta de servicios	4%
Liderazgo de mercado	1%

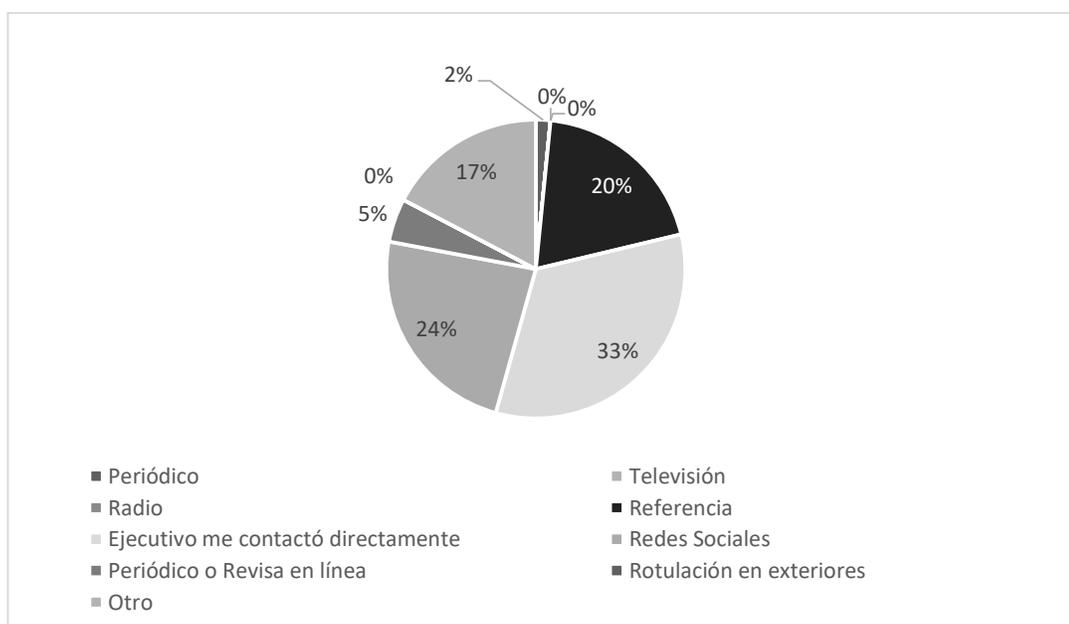
Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

En el cual, resulta evidente la importancia que tiene el contacto de los Directos de Proyectos con las organizaciones ya que un 33% de los encuestados señaló este como la principal forma en que se enteraron de los servicios que brinda la empresa. En segundo lugar, se mencionan las redes sociales con un 24% que llaman la atención ya que, como se mencionó anteriormente, las mismas no se actualizan desde octubre del 2016.

Otro mecanismo de comunicación que juega un papel importante en el conocimiento de la empresa API 360° es la publicidad boca a boca, ya que un 20% semana las referencias como el medio en que se enteraron de la existencia de la organización. Un 17% señala “otros”, cuando se consultó al señor Francisco Masís

sobre los otros medios que podrían ser contemplados este se refirió al perfil de LinkedIn de la empresa y a que aparecen en directorios empresariales en línea como el sitio *directorioscostarica.com*.

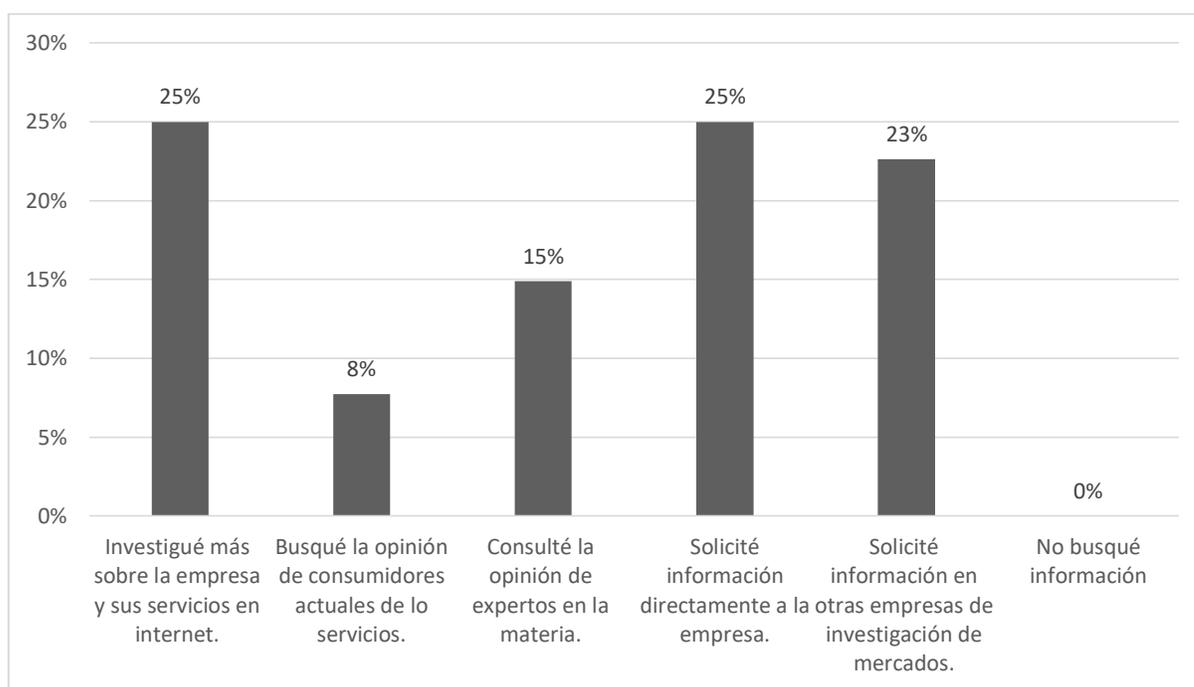
Gráfico 3.7
Medios de comunicación API 360°



Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

Una vez conocidas las formas en que los clientes actuales de API 360° se enteraron de la existencia de la empresa se les consultó sobre las fuentes de información adicionales a las que recurrieron previo a la contratación del servicio. Un 25% de los entrevistados afirmaron que buscan más información sobre la empresa y sus servicios en internet y otro 25% que solicitan más información directamente a la empresa. Un 23% afirmó también solicitar información en las otras empresas de investigación de mercados y en menor medida (con un 15%) consultan la opinión de expertos en la materia y buscan la opinión de consumidores actuales de los servicios (un 8%).

Gráfico 3.8
Fuentes de información adicional previo a la contratación del servicio



Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

Con respecto al conocimiento de los servicios que brinda API 360° como tal, los hallazgos se resumen en la Tabla 3.4: Conocimiento de los servicios de investigación de mercados de API 360°. Según la información recolectada, la mayoría de los clientes actuales conoce de los servicios de consultoría (22%), estudios de relaciones humanas (15%), estudios cualitativos (14%) y estudios a la medida (14%). Con respecto a los demás servicios como multimedia e imágenes, pruebas y simulaciones, estudios de seguimiento, calidad de servicios, publicidad e imagen, entre otros. Llama la atención cómo únicamente 8 personas indicaron el conocimiento del servicio de investigación en redes sociales lo que coincide con la cantidad de empresas que han contratado el servicio en los últimos 18 meses. Con lo cual se reafirma el potencial que tiene el servicio y la necesidad por parte de la organización de darlo a conocer mejor entre sus clientes.

Tabla 3.4
Conocimiento de los servicios de investigación de mercados de API 360°.

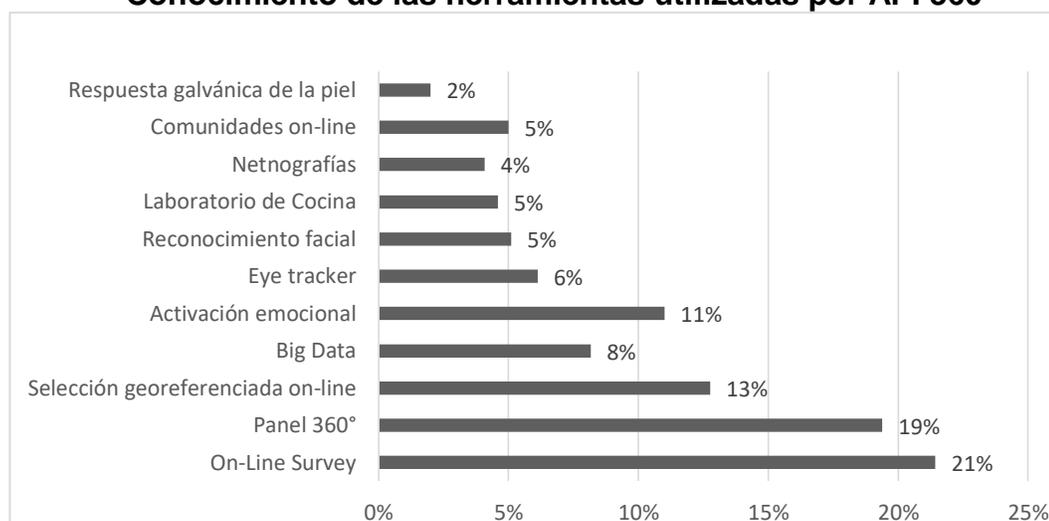
Servicios de investigación de mercados API 360°	Porcentaje
Consultoría	22%
Estudios de Relaciones Humanas	15%
Estudios Cualitativos	14%
Estudios a la medida	14%
Multimedia e Imágenes	6%
Pruebas y Simulaciones	6%
Estudios de Seguimiento	6%
Calidad de Servicios	5%
Otro	4%
Publicidad e Imagen	3%
Omnibus	1%
Investigación en redes sociales	0%

Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

Adicionalmente, se consultó a los clientes actuales de API 360° sobre el conocimiento que estos tienen de las herramientas empleadas por la organización ya que, de acuerdo con el señor Francisco Masís, los Directores de Proyectos tienen la indicación de dar a conocer los servicios disponibles tomando como referencia las herramientas más que los servicios como tal puesto que la empresa busca especializarse en estudios a la medida categorizando las posibles necesidades de los clientes según se traten de “Listen”, “Neuro” y/o “Social”. Los hallazgos son los que se resumen en el Gráfico 3.9: Conocimiento de las herramientas utilizadas por API 360°, en donde resulta evidente como los 42 clientes actuales de la organización tienen conocimiento del empleo de herramientas como On-Line Survey (21%), un 19 % que corresponde a 38 personas del conocimiento de la herramienta del Panel 360° la cual, de acuerdo con el señor Masís es uno de los servicios estrella de la organización. Adicionalmente, 25 encuestados afirmaron tener conocimiento del uso de la selección georeferenciada on-line (13%), 18 de la activación emocional (11%), 16 del uso de la herramienta Big Data (8%), y 12 del Eye Tracker (6%). Menos de 10 personas señalaron los

servicios de reconocimiento facial, laboratorio de cocina, netnografías, comunidades on-line y respuesta galvánica de la piel. Estos resultados reafirman los hallazgos de la pregunta anterior ya que se da un importante desconocimiento de las herramientas de netnografías y comunidades on-line, las cuales junto con Big Data son la base del servicio de investigación en redes sociales.

Gráfico 3.9
Conocimiento de las herramientas utilizadas por API 360°

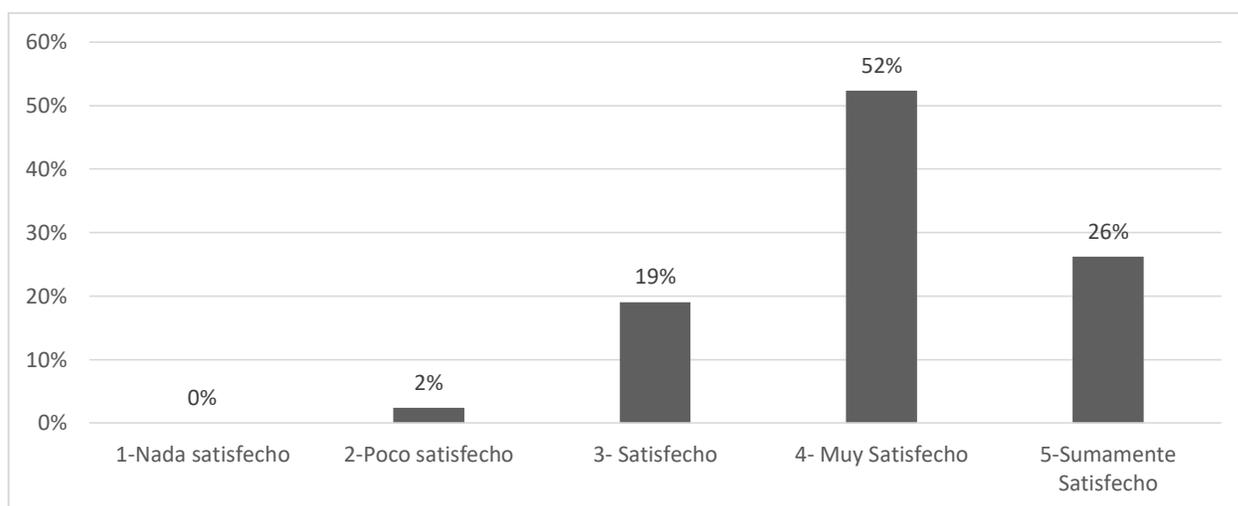


Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

3.2.4 Resultados del análisis de los atributos distintivos y oportunidades de mejora de los servicios de API 360°

Con respecto a análisis de los atributos distintivos y oportunidades de mejora de los servicios de API 360°, inicialmente se consultó a los encuestados sobre su nivel de satisfacción con los servicios que han recibido por parte de la organización, en general la respuesta es positiva ya que un 25% manifestó sentirse sumamente satisfecho, un 52% muy satisfecho y un 19% satisfecho, con lo cual únicamente un 2% que corresponde a un cliente se siente poco satisfecho. Dichos resultados se resumen en el Gráfico 3.10: Nivel de satisfacción con los servicios de API 360° que se presenta a continuación:

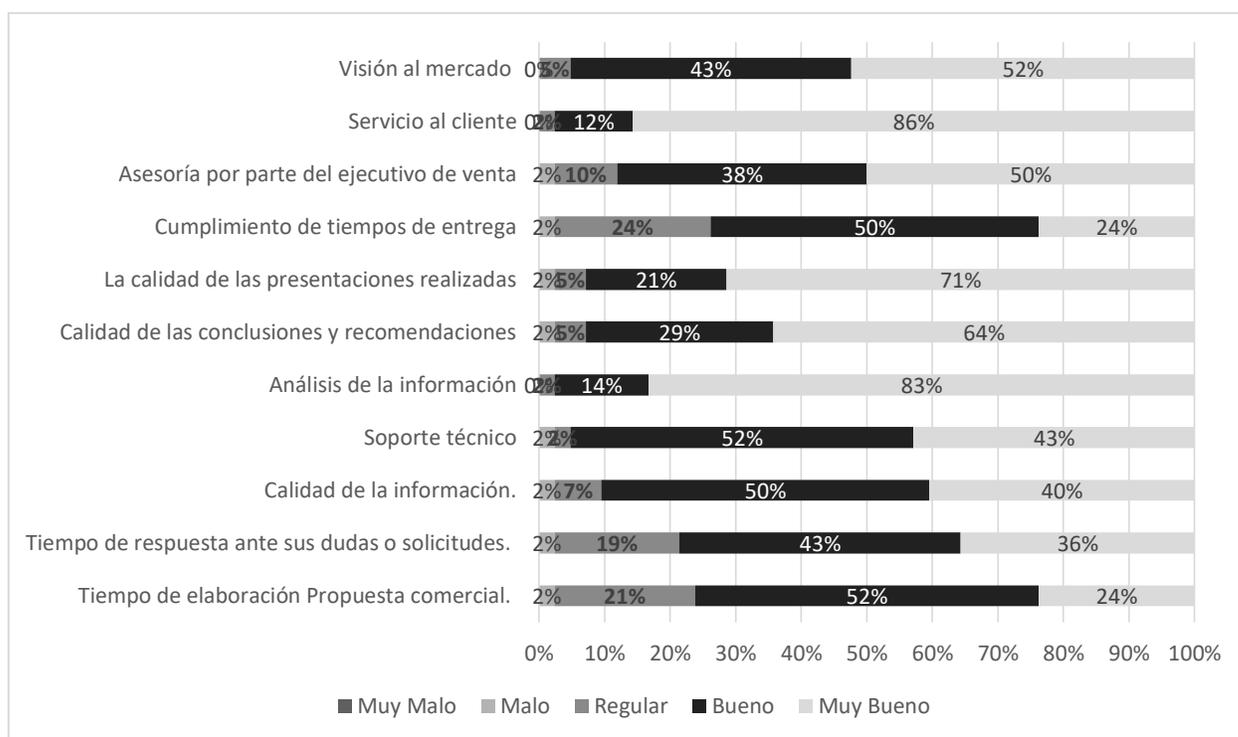
Gráfico 3.10
Nivel de satisfacción con los servicios de API 360°



Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

Con respecto a la evaluación del servicio de API 360°, si bien en general los clientes actuales de la organización se sienten positivamente respecto al servicio como un todo que han recibido, al analizar detalladamente todos los componentes del servicio se evidencian oportunidades de mejor en ciertas áreas tal y cómo se muestra en el Gráfico 3.11: Evaluación del servicio de API 360°. Según el cual, un 25% señala cómo regular o malo el cumplimiento de los tiempos de entrega, así como 21% señala como oportunidad de mejora (19% regular y 2% malo) el tiempo de respuesta ante sus dudas o solicitudes y un 23% el tiempo de elaboración de la propuesta comercial. Por el contrario, resultan como atributos distintivos: el servicio al cliente en dónde un 86% de los clientes lo califica como muy bueno y un 12% como bueno, la calidad de las presentaciones realizadas (71% lo califica como muy bueno y un 21% como bueno) y la asesoría por parte del ejecutivo de venta 50% lo calificó como muy bueno y 38% como bueno, el soporte técnico también recibió una evaluación positiva por parte de los encuestados.

Gráfico 3.11
Evaluación del servicio de API 360°



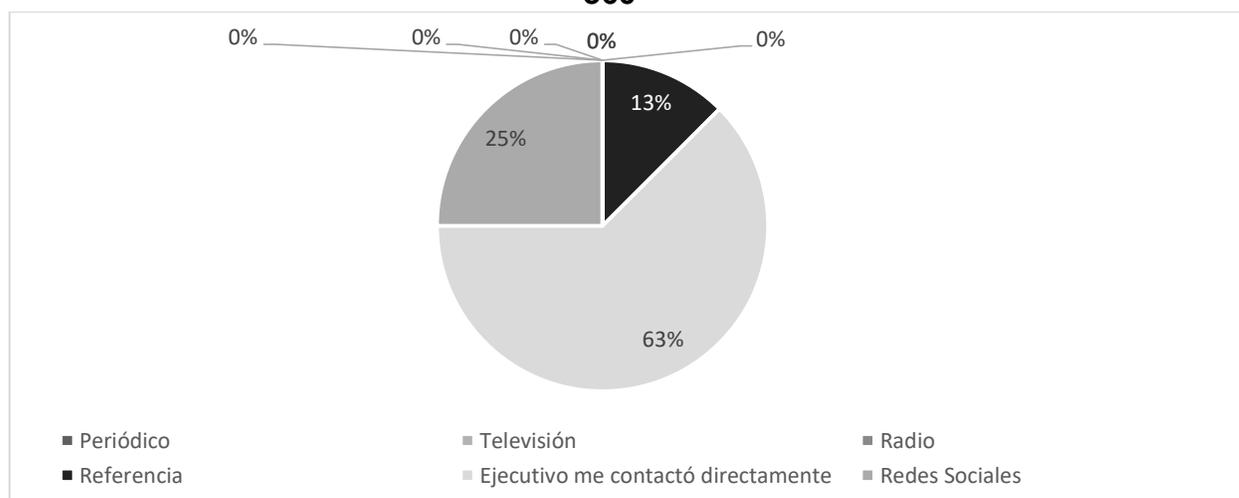
Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

En el ítem 18, se consultó directamente *¿Qué podría mejorar API 360° para que aumente su satisfacción hacia los servicios ofrecidos?* y las respuestas son congruentes con las recibidas en la evaluación del servicio, ya que la mayoría de ellas se refiere a temas relacionados con tiempos de respuesta y plazos de entrega tanto ante dudas y solicitudes como de elaboración de las propuestas comerciales y metodológicas de la investigación. Otros temas que salieron a relucir en esta pregunta en particular se relacionan con el seguimiento por parte del Director de Proyectos y la falta de servicios posventa. Adicionalmente, se menciona la necesidad de contar con más información con respecto a los servicios que brinda la empresa ya que en oportunidades los términos que se utilizan son muy técnicos y queda duda por parte de los clientes.

3.2.5 Resultados del análisis del comportamiento de contratación y el nivel de satisfacción asociados con el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360°.

En esta sección se buscó conocer el comportamiento de contratación y nivel de satisfacción asociados directamente con el servicio de investigación en redes sociales de la empresa. Del total de la población, únicamente 8 empresas que corresponden a un 19% han contratado el servicio de investigación en redes sociales, lo que coincide con la información que suministró la organización. A quienes han adquirido el servicio se les solicitó que indicasen los medios por los cuales se enteraron de la existencia de este, y cinco hicieron referencia a que fueron contactados por un ejecutivo directamente (63%), dos a que se enteraron por medio de redes sociales y una persona señaló las referencias (13%). Dicha información se presenta en el Gráfico 3.12 Medios de comunicación servicio de investigación en redes sociales API 360°.

Gráfico 3.12
Medios de comunicación servicio de investigación en redes sociales API 360°

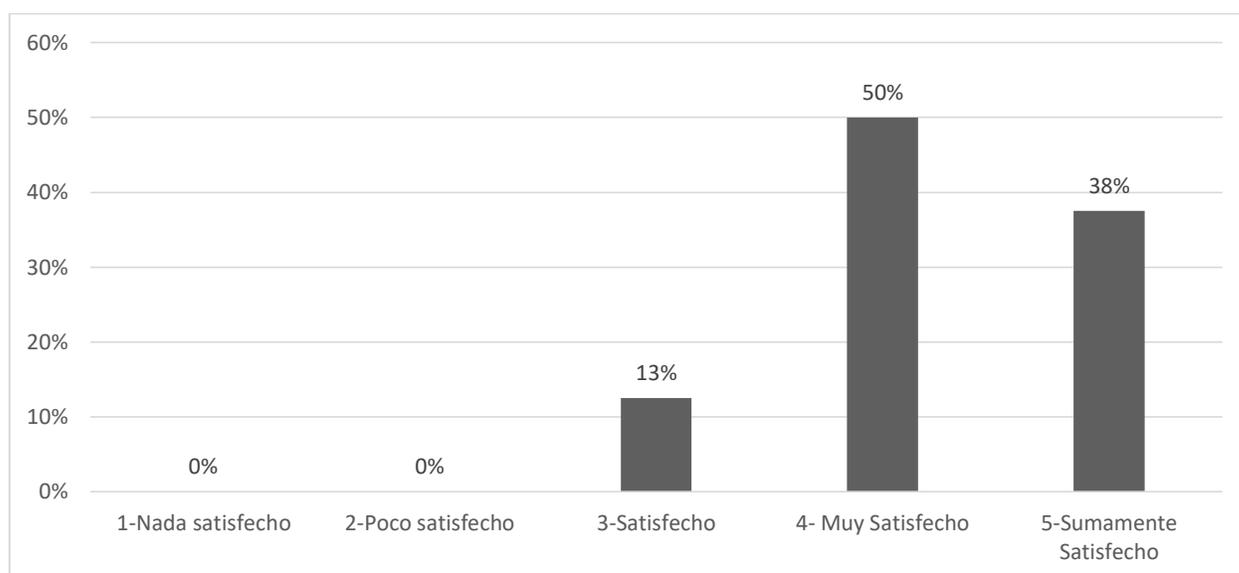


Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

Con respecto al nivel de satisfacción que tienen estas ocho empresas que han contratado el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360°,

la mayoría tiene una percepción positiva como se muestra en el Gráfico 3.13: Nivel de satisfacción con el servicio de investigación en redes sociales API 360°, un 38% que corresponde a tres empresas aseguran sentirse sumamente satisfechos con el servicio mientras que un 50%, que corresponde a cuatro, se sienten muy satisfechos, únicamente una persona señaló sentirse poco satisfecho.

Gráfico 3.13
Nivel de satisfacción con el servicio de investigación en redes sociales API 360°



Fuente: Elaboración personal con base en los resultados de la encuesta de percepción realizada entre el 19 de enero y el 19 de febrero del 2018 a los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360°.

3.3 Análisis de la competencia

En el presente apartado se hace referencia a un análisis de la competencia tomando como referencia tanto los competidores identificados desde la perspectiva organización a través de la información brindada por el Gerente General de la empresa API 360°, como de los resultados obtenidos del cuestionario de percepción, en donde los clientes actuales de la organización identificaron otras empresas de investigación de mercados a las que recurren para llenar sus necesidades de información para la toma de decisiones estratégicas.

3.3.1 Principales competidores

Según la información proporcionada por los encuestados, los principales competidores coinciden, en su mayoría, con los que había identificado el señor Francisco Masis, Gerente General de la empresa, en el segundo capítulo del presente Trabajo Final de Graduación. En este sentido, los clientes de API 360° también recurren a empresas como Dichter y Neira, Ipsos y Unimer, aunque también a Kantar Millward Brown y Nielsen que no habían sido previamente identificadas por la organización. Con respecto a los medios de comunicación empleados por la competencia de API 360°, según la información revelada por los encuestados los mecanismos que más utilizan para darse a conocer son: el contacto directo por parte de un ejecutivo, los medios digitales (redes sociales y revistas y periódicos en línea), las referencias (la boca a boca) y el periódico.

Con respecto a la imagen de la marca de cada uno de estos competidores, se toma como referencia el estudio elaborado por Valverde, P. (2013) titulado *Estrategia de Mercadeo para la empresa de investigación de mercados Dichter & Neira Costa Rica* en donde la autora identifica diferentes atributos y la asocia propiamente con las diferentes empresas según 20 entrevistas a profundidad realizadas a clientes actuales y potenciales de Dichter y Neira en Costa Rica. Así, según los resultados obtenidos por la autora, entre las empresas de investigación que son percibidas como las más innovadoras se destacan: Unimer, y Dichter y Neira. En este estudio también se posiciona a Unimer, Dichter y Neira, Kantar, Cid Gallup e Ipsos como “empresas de investigación confiables y transparentes”.

Con respecto a la empresa que, según este estudio, ocupa la posición de liderazgo, llama la atención la empresa Unimer, quien no es uno de los principales competidores según la perspectiva de los clientes actuales de API 360°. Entre las empresas que se califican como una opción en donde se obtiene valor por el dinero, destacan Unimer, Dichter y Neira y otras agencias pequeñas. Con respecto al entendimiento de las necesidades de los clientes por parte de las organizaciones

de investigación de mercados, la que mejor puntuación recibió en dicho estudio es Unimer. Mientras que, a nivel de eficiencia en los tiempos de respuesta, no se destaca ninguna de estas empresas competidoras, sino que el resultado señala a otras empresas pequeñas del mercado como las más fuertes en este punto. Dicho estudio, también hace referencia a que a ninguna empresa destaca debido a que sus esfuerzos de comunicación y promoción sean atractivos.

Valverde (2013), también hace referencia a que son pocos los esfuerzos de promoción en definitiva que se realizan por parte de las empresas de investigación de mercado. “Es probable que esto se deba a que su público meta es altamente profesionalizado y difícil de abordar” (Valverde,2013; p.100). En la Tabla 3.5, se hace referencia a los esfuerzos de promoción realizados por las empresas de investigación de mercados en Costa Rica:

Tabla 3.5
Esfuerzos de promoción realizados por las empresas de investigación de mercados en Costa Rica

Unimer	Ipsos	Kantar Millward Brown	Vínculo	Otros
Estudios de opinión pública en la Nación y el Financiero.	Desayunos para presentar nuevas técnicas.	Reuniones de presentación de credenciales. WebEx con clientes. Comparten estudios sindicados. Realizan Ranking de Marcas.	Desayunos informativos para presentar nuevas técnicas. Capacitación a clientes a través de reuniones. Información on line. Envío de correos masivos.	IBOPE. Presentaciones o cenas acerca de casos de estudios. NIELSEN. Información online sobre nuevos servicios y desayunos con clientes sobre tendencias. Artículos y tendencias globales.

Fuente: Tomado de Valverde, P (2013). Estrategia de Mercadeo para la empresa de investigación de mercados Dichter & Neira Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

Así la tendencia de la industria es optar por un mercadeo más directo a través de desayunos y reuniones de presentación de nuevas técnicas y tendencias y menos masivo a través de los otros medios de comunicación.

Con respecto a los niveles de precio que se manejan en el mercado, Valverde (2013), hace referencia a que los mayores precios del mercado son ofrecidos por Unimer y Kantar Millward Brown mientras que, por el contrario, Dichter y Neira y CID Gallup ofrecen precios más competitivos. Las diferencias de precio entre Unimer y Dichter y Neira rondan hasta el 40% en estudios telefónicos, siendo este último el más barato. En lo cualitativo, esta diferencia se reduce a la mitad.

Comparando los precios presentados por la autora para, por ejemplo, una sesión de grupos, con los de API 360°, contra los costos indicados para Cid Gallup, este se encuentra un 23% por debajo. Con respecto a los servicios de Cliente Misterioso o *Mystery Shopper*, el costo promedio de API 360°, es similar al de Kantar Millward Brown y ronda los \$95 por visita. A continuación, en la Tabla 3.6: Comparativo de costos de los servicios de investigación de mercado, la cual fue elaborada tomando como referencia la información de Valverde, la información proporcionada por el señor Masís y la brindada por Helga Mora, Directora de Proyectos de Dichter y Neira.

Tabla 3.6
Comparativo de costos de los servicios de investigación de mercado

Proveedor	Cid Gallup	Kantar Millward Brown	Unimer	Dichter y Neira	API 360°
Costo por sesión de grupo	\$ 1.150	\$ 1.185	\$1.516	\$ 1.100 - 1.400	\$890,00
Mystery Shopper (por evaluación)	N/A	\$ 95	\$ 2.720	\$ 150	\$90-150

Fuente: Elaboración personal con base en la información presentada por Valverde, P (2013). Estrategia de Mercadeo para la empresa de investigación de mercados Dichter & Neira Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica, la brindada por Francisco Masís, Gerente General de API 360° y la proporcionada por Helga Mora, Directora de Proyectos de Dichter y Neira.

3.4 FODA

3.4.1 Fortalezas

- Presencia en trece países de Centroamérica y el Caribe: Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Salvador, Honduras, Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Curasao, Bermuda, Republica Dominicana, Puerto Rico.
- El contar con 18 años de presencia y experiencia en el mercado costarricense.
- El *Know How* y conocimiento técnico especializado del señor Francisco Masís, Gerente General y fundador de la organización.
- El implementar una metodología de 360° en donde se emplean múltiples herramientas para ofrecer soluciones realmente a la medida de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- Especialización en el desarrollo de estudios para las siguientes industrias: servicios bancarios y financieros, seguros, alimentos, bebidas y automóviles.
- Su enfoque en la investigación e innovación estratégica.
- El uso de herramientas diferenciadoras que les permiten abarcar servicios especializados diferenciados.
- El excelente servicio al cliente y soporte técnico que es valorado por sus consumidores actuales.

- La calidad de las presentaciones e informes, así como que se cuenta con la posibilidad de que el cliente solicite cuantas presentaciones guste y esto está incluido dentro del servicio.
- La calidad de las conclusiones y recomendaciones brindadas por parte de la empresa desde la perspectiva de los clientes actuales.
- Los clientes reconocen la transparencia y confiabilidad de la empresa.
- El contar con precios competitivos.

3.4.2 Oportunidades

- La categoría cuenta con muy poca actividad promocional, lo que quiere decir que existe poca saturación de contenidos entre los clientes potenciales.
- Los bajos niveles de penetración de la empresa en todos los países en donde tiene presencia le dan muchas oportunidades de crecimiento en mercados en donde ya tiene conocimiento y ha definido sus procesos logísticos.
- Muchos de sus competidores se enfocan en buscar cerrar tratos con grandes empresas y tienden a descuidar a las pymes, que de acuerdo con la Cámara de Comercio de Costa Rica ascendían a 6.197 en 2016. Lo cual es relevante, en especial si se toma en cuenta que la actividad generada por las pymes en Costa Rica representa el 30% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 50% de la generación de empleos en el sector privado, además de que son el segmento que conforma la mayor parte de los clientes actuales de la empresa.

- Realizar una labor didáctica entre los clientes actuales y potenciales, pues como se evidenció en el cuestionario de percepción en su mayoría desconocen la amplia gama de servicios y de herramientas que emplea la organización, así como el valor que da el uso de tecnología a la calidad de los estudios.
- Las empresas pequeñas como API 360° son utilizadas especialmente para estudios tácticos y urgentes, mientras que agencias como Dichter y Neira se visionan como lentas y burocráticas.

3.4.3 Debilidades

- Los pocos esfuerzos a nivel de marketing y publicidad que han dificultado el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- En lo que respecta a la prospección de clientes por parte de los Directores de Proyecto, estos suelen hacerlos primeros contactos, pero no continúan con el seguimiento por lo que no se concretan las ventas.
- Los tiempos de respuesta que se manejan a la hora de hacer propuestas metodológicas y comerciales son una debilidad desde la perspectiva de los clientes actuales de la organización.
- Los tiempos de respuesta ante dudas y solicitudes presentan oportunidades de mejora de acuerdo con la evaluación de los consumidores actuales.
- El que no se han dado a conocer los servicios y las herramientas con los que cuenta la organización a los clientes actuales.
- Debido a la distancia geográfica y a que no se tienen oficinas en otros países que no sea Costa Rica, los clientes de otras latitudes pueden llegar a recibir

un servicio diferente y menos personalizado y eficiente como el de los clientes en el territorio nacional.

- El no contar con oficinas en los otros países dificulta la búsqueda de nuevos clientes en estas latitudes ya que son los mismos Directores de Proyectos locales quienes tienen que estar viajando para atender solicitudes.

3.4.4 Amenazas

- Fragmentación del mercado. Existe una gran cantidad de pequeñas empresas de investigación, consideradas como opciones de compra por parte de los clientes actuales de API 360°.
- Para esta industria la boca a boca juega un rol muy importante dentro de la comunicación, por lo que las malas experiencias que pueden tener los clientes son una amenaza constante.
- Cada vez más organizaciones optan por incluir dentro de sus áreas funcionales un departamento de Inteligencia de Negocio por lo que están empezando a realizar in house muchos estudios e investigaciones que antes se subcontrataban.
- Las nuevas tecnologías han desarrollado un entorno en donde ahora la competencia no sólo es local, sino que se compiten con empresas líderes en otros mercados.
- El que los estudios de investigación de mercados sean uno de los principales presupuestos que se recortan en las organizaciones ante periodos difíciles.

La información recopilada a través del cuestionario de percepción aplicado a los clientes actuales de la empresa, así como la información recopilada de la

competencia y el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas constituyen la base para la elaboración de la propuesta que se presenta en el Capítulo IV: Propuesta de estrategia de mercadeo para el servicio de investigación de redes sociales de la empresa API 360°.

Capítulo IV: Estrategia de Mercadeo para el servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360°.

En este capítulo se hará referencia a la Estrategia de Mercadeo propuesta para el servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa Api 360° con base en los hallazgos producto del análisis de la situación actual de la empresa presentado en el tercer capítulo del presente Trabajo Final de Graduación. La estrategia que se expone a continuación toma en consideración las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y se apega a las políticas y códigos de ética por los cuales se rige la compañía. Adicionalmente, se toman en consideración las políticas de confidencialidad tanto de API 360° como de sus clientes y socios comerciales.

Dentro de esta sección se exponen los objetivos de la Estrategia de Mercadeo, el público meta de la misma, el concepto general de la propuesta con base en el modelo de Velásquez (2015) descrito en el Capítulo I que hace referencia a las Ocho (8) P's del Marketing de Servicios. Para cada una de estas variables se presentan aspectos relacionados propiamente a la ejecución de la Estrategia de Mercadeo haciendo referencia propiamente al plan de acción. Al final del capítulo se hace referencia a los factores críticos para el éxito de la propuesta y a la justificación económica de la estrategia de mercadeo.

4.1 Justificación de la propuesta

Como se ha evidenciado a lo largo del presente Trabajo de Final de Graduación, el servicio de “Investigación en Redes Sociales” de la empresa de investigación de mercados API 360° busca conocer y entender la interacción de las personas, en categorías de productos, servicios y marcas en redes sociales. Con lo cual hace referencia a un tema ha tomado especial importancia en los años recientes a raíz de la aceptación y crecimiento que han tenido las redes sociales, por ejemplo, de acuerdo con Castellón (2017), en el mundo hay 2.789 millones de usuarios activos

de redes sociales que constituyen un 37% de la población mundial. El contar con tantos usuarios ha hecho que las redes sociales se vuelvan canales de comunicación estratégicos para las organizaciones no sólo desde la perspectiva de una comunicación unidireccional en donde, según Castellón (2017), 50 millones de marcas en el mundo usan Facebook en su estrategia de marketing, sino como una valiosa fuente de información sobre el consumidor.

Es precisamente con base en esta realidad de los mercados que toma relevancia la elaboración de una estrategia de mercadeo propiamente para el servicio de investigación en redes sociales que la empresa API 360° incorporó dentro de su oferta de servicios desde hace 3 años. A pesar de lo novedoso del servicio y de la gran oportunidad detectada a nivel de mercado, el desempeño del servicio en este periodo no ha sido el esperado por la organización, situación que la empresa busca revertir a través de la implementación del plan de mercadeo que se describe en el presente capítulo. En la cual, se incluye el mejoramiento de las Ocho (8) P's del Marketing de Servicios.

4.2 Objetivo de la Estrategia de Mercadeo

- Fortalecer la participación de mercado de la empresa de investigación de mercados API 360° y del servicio de investigación en redes sociales a través de la retención de clientes actuales, de la captación de una mayor porción del mercado y de la creación de conciencia de marca en los clientes potenciales.

4.3 Definición del mercado meta

El mercado meta al que se dirige la estrategia de mercadeo propuesta para el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360° consiste en micro (1-5 colaboradores), pequeñas (6-30 colaboradores) y medianas (31-100 colaboradores) empresas que ofrecen sus productos o servicios dentro del territorio

nacional. Las cuales, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Costa Rica ascendían a 6.197 en 2016 y juegan un papel relevante dentro de la economía del país ya que la actividad generada por las pymes en Costa Rica representa el 30% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 50% de la generación de empleos en el sector privado.

De acuerdo con Cordero (2016), cada vez hay mayor claridad del rol fundamental que juega el conocimiento del mercado en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Según dicho autor, cada vez se desarrolla mayor conciencia de que dado que "pequeñas variaciones" en la economía, el sector, los clientes, la legislación o nuevos competidores tienen un mayor impacto en las pymes. Adicionalmente, el desconocer qué está sucediendo hace a las empresas vulnerables ante competidores mejor informados. Estas son las principales razones por las que los expertos recomiendan a los emprendedores tener como una de sus actividades estratégicas la investigación.

En la actualidad se hace referencia a que "la investigación de mercados no es un lujo reservado únicamente para las grandes corporaciones" (Cordero, 2016) y a que, de acuerdo con Sabrina Kinckle, gerente comercial de Euromonitor en Sao Paulo, siempre y "cuando se implemente de manera adecuada, constituye una inversión estratégica para las empresas de cualquier tamaño".

Si bien hay multitud de fuentes de información gratuitas a las que pueden recurrir este tipo de organizaciones, Euromonitor, advierte que esta información todavía es superficial y resalta la necesidad de profundizar, por lo que la empresa deberá hacer un esfuerzo e invertir en la contratación de proveedores de investigación.

En muchos de los casos, debido a las estructuras organizacionales suelen tener este tipo de empresas así como la cantidad de colaboradores que las conforman, no suelen de tener un departamento encargado propiamente a la investigación de mercados y es ahí en donde juega un papel relevante la posibilidad de contar con

un proveedor de servicios de investigación de mercados especializado en soluciones para pymes, que es como se busca posicionar a API 360° y propiamente al servicio de investigación en redes sociales.

La estrategia de mercadeo que se desarrollará tiene como objetivo específico el retener mínimo un 85% de los clientes actuales del servicio de investigación de mercados por lo que cabe destacar, que el mercado meta que se ha descrito y definido para la estrategia de está acorde con la situación actual de los clientes de la organización. Según la información recopilada en el Capítulo III, un 88% de los clientes de los servicios de API 360° tienen 100 colaboradores o menos.

Dicho mercado meta también resulta atractivo ya que competidores como Dichter & Neira, Unimer, Kantar Millward Brown y Cid Gallup, como se hace referencia en el Capítulo III, suelen orientar sus estrategias de mercadeo a empresas multinacionales y regionales que venden tanto productos como servicios masivamente. Lo que implica que en para este segmento del mercado la actividad promocional es todavía más reducida y existe mucha menor saturación de contenidos entre los clientes potenciales.

Si bien resulta un desafío para API 360° el tema de que a diferencia de estas grandes empresas multinacionales y regionales, las pequeñas y medianas empresas costarricenses no suelen contar con un presupuesto exclusivo para la contratación de servicios de investigación de mercados, en la estrategia de mercadeo se sacará provecho de la oportunidad de realizar una labor didáctica entre los clientes actuales y potenciales.

4.4 Propuesta de Estrategia de mercadeo para el servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360°

Una vez definido el mercado meta y los objetivos de la propuesta, en el siguiente apartado, se hace referencia a la propuesta de Estrategia de Mercadeo para el

servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360°. Cabe destacar que en dicha propuesta se hace énfasis en los elementos de mercadeo aplicables a las características por Velásquez (2015). Para cada del servicio haciendo referencia a las Ocho (8) P's del Marketing de Servicios definidas una de estas variables se hace referencia a la estrategia a seguir y al plan de acción propuesto para su implementación.

Con respecto al concepto de la estrategia de mercadeo, este se ve alimentado por los resultados de la investigación expuesta en el Capítulo III, en donde se hace evidencian las oportunidades que tiene la organización a nivel de posicionamiento de la marca y principalmente el desconocimiento con respecto al servicio de investigación en redes sociales y de las herramientas tecnológicas de la empresa por parte de los clientes actuales. De ahí que los esfuerzos de comunicación y de las actividades relacionadas se orienten en dar a conocer a la organización, así como su oferta de servicios y los beneficios asociados (propuesta de valor).

El concepto también se ve fundamentado en las preferencias y necesidades de los clientes actuales, el comportamiento de contratación de empresas de investigación de mercados y los motivadores de compra de los clientes de las compañías de investigación de mercados. Cada uno de estos elementos será identificado en los diferentes componentes de la estrategia de mercadeo propuesta.

El concepto asociado con la estrategia de mercadeo propuesta toma en consideración no sólo el mercado meta, sino que utiliza la información general de los encuestados presentada dentro del análisis de datos del Capítulo III, en donde, se hace referencia al perfil de los contactos directos entre las organizaciones clientes y el Director de Proyecto de API 360°. Según el cual, se trata de hombres y mujeres, principalmente entre los 31 y 50 años que se desempeñan en los departamentos de Mercadeo y Ventas, Administración, Finanzas y Contabilidad a nivel de jefaturas y gerencias.

4.4.1 Servicio

Con base en la información recopilada en la investigación de campo desarrollada en el Capítulo III es posible definir que en general el nivel de satisfacción de los clientes actuales de API 360° es positiva ya que un 98% de los encuestados afirmaron sentirse satisfechos, muy satisfechos o sumamente satisfechos. Sin embargo, fue posible identificar algunas oportunidades de mejora en lo que respecta a diversos componentes del servicio como lo son: el cumplimiento de tiempos de entrega, el tiempo de respuesta ante dudas y solicitudes, el tiempo de elaboración de la propuesta comercial.

4.4.1.1 Estrategia:

Agilizar los tiempos de entrega y de respuesta por parte de API 360° a sus clientes actuales y potenciales.

4.4.1.2 Planes de acción:

Plan de acción 1: Capacitar a los colaboradores en metodologías para la administración del tiempo.

Con el fin de capacitar a los colaboradores en metodologías para la administración del tiempo se propone a la organización contratar los servicios del Grupo Motiva, una firma de consultoría y capacitación empresarial especializada en impartir talleres prácticos para el desarrollo de competencias comportamentales. Los talleres son impartidos por el motivador Lic. Eduardo Gómez quien desde hace más de 7 años se dedica al estudio científico de los procesos mentales y la conducta en el ser humano, especializándose en la motivación en grupos organizacionales.

El taller “Administración del Tiempo” impartido por el señor Gómez tiene como objetivos:

1. *Lograr más con el tiempo disponible. Brindar técnicas prácticas que le facilitarán la organización lograr una mayor efectividad con cambios sencillos al aumentar productividad a los líderes y colaboradores.*
2. *Informar de programas modernos y actividades que ayudan a mejorar el aprovechamiento del tiempo mediante la utilización adecuada de su energía personal para disminuir fatiga, cansancios, “embotamiento”; mejorar el enfoque mental, etc. (Energy Project / Tony Schwartz).*
3. *Permitir mayor efectividad y calidad de vida obteniendo avance en las metas y objetivos propuestos.*

(Gómez, 2018).

Con respecto propiamente al contenido del taller, este utiliza una metodología teórica práctica, iniciando con una actividad denominada “primero lo primero”, la cual constituye una actividad lúdica para visualizar la necesidad de priorizar lo indispensable. Luego se desarrolla el tema “asunciones en la administración del tiempo” en donde el señor Gómez expone las principales limitaciones comunes en las formas de concebir el uso del tiempo. Seguidamente se realiza un repaso de las herramientas de administración del tiempo más comunes entre las que se destacan: la Matriz Covey (priorizando) y el Principio 80/20 (enfocando).

Una vez que se presentan dichas herramientas teóricas para la administración del tiempo, se realiza un ejercicio práctico en donde se hace referencia al método para convertir metas en acciones, en donde se visualiza el proceso para definir, priorizar y enfocar las acciones en tareas de inmediata ejecución. Adicionalmente, se abordan temas relacionados con el liderazgo en donde se incluyen consideraciones básicas para delegar, que incluye una recapitulación por los principales errores y

consejos para tener más tiempo, lograr más en equipo y poder desarrollar nuevas habilidades.

El taller cubre también temas relacionados con la organización como una herramienta para la mejor administración del tiempo y hace referencia al “Sistema de 45 folders para el orden de su escritorio (aplica al orden de correos electrónicos)” que consiste en una técnica de organización de carpetas virtuales o físicas que permite tener un mayor control de las tareas pendientes y contribuye al enfoque en las de mayor urgencia e importancia. Así mismo se hace referencia a un “programa de intervención en la administración de la energía”, en donde se consideran técnicas en cuatro áreas fundamentales que le permitan a la persona mantener niveles de atención, memoria y motivación, desplazando la pesadez, lentitud y el cansancio. La parte general del taller, en donde participan todos los colaboradores, finaliza haciendo referencia a la denominada “técnica POMODORO para el enfoque mental”, la cual es una de las técnicas con mayor base científica para el aprovechamiento del tiempo mediante el enfoque y eliminación de distractores.

La parte adicional del taller, enfocado en los líderes de la organización, incluye dos temas adicionales, lo que Gómez (2018) denomina “5S” que hace referencia a una estrategia de 5 pasos en el ordenamiento del lugar de trabajo y que busca desarrollar conciencia de la importancia del liderazgo para eliminar pérdidas de tiempo por confusiones, trayectos largos, tareas innecesarias entre otros y los “estudios de tiempo”. Que hace referencia a una herramienta de aplicación para la medición de tiempos productivos cuya finalidad es identificar las oportunidades de mejorar y poder contar con estándares en tiempos de servicio o ejecución.

El taller impartido por el Lic. Gómez tiene una duración total de 4 horas, de las cuales 2 son dedicadas a la parte inicial en donde participan todos los colaboradores y el restante a abordar los temas específicos para los líderes de la organización. Se recomienda a la organización que para esta última etapa participen los líderes de los departamentos de Factor Humano, Gerencia de

Proyectos, Unidad de Campo, Unidad de Crítica, Gestión Administrativa y los Directores de Proyecto. La ubicación física del taller se recomienda que sea dentro de la misma organización para minimizar costos y sacar provecho de que se cuenta con el espacio físico necesario y apropiado para este tipo de actividades.

Plan de acción 2: Realizar estudios de tiempos de las labores asignadas a los Directores de Proyectos

Con el objetivo de garantizar los tiempos de entrega se recomienda a API 360° desarrollar un estudio de tiempos y movimientos, el cual es una herramienta para la medición de trabajo utilizado con éxito desde finales del Siglo XIX cuando fue desarrollada por Taylor. El estudio de tiempos se define como:

" una actividad que implica la técnica de establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada, con base en la medición del contenido del trabajo del método prescrito, con la debida consideración de la fatiga y las demoras personales y los retrasos inevitables".

(Acosta, 2012; p.1)

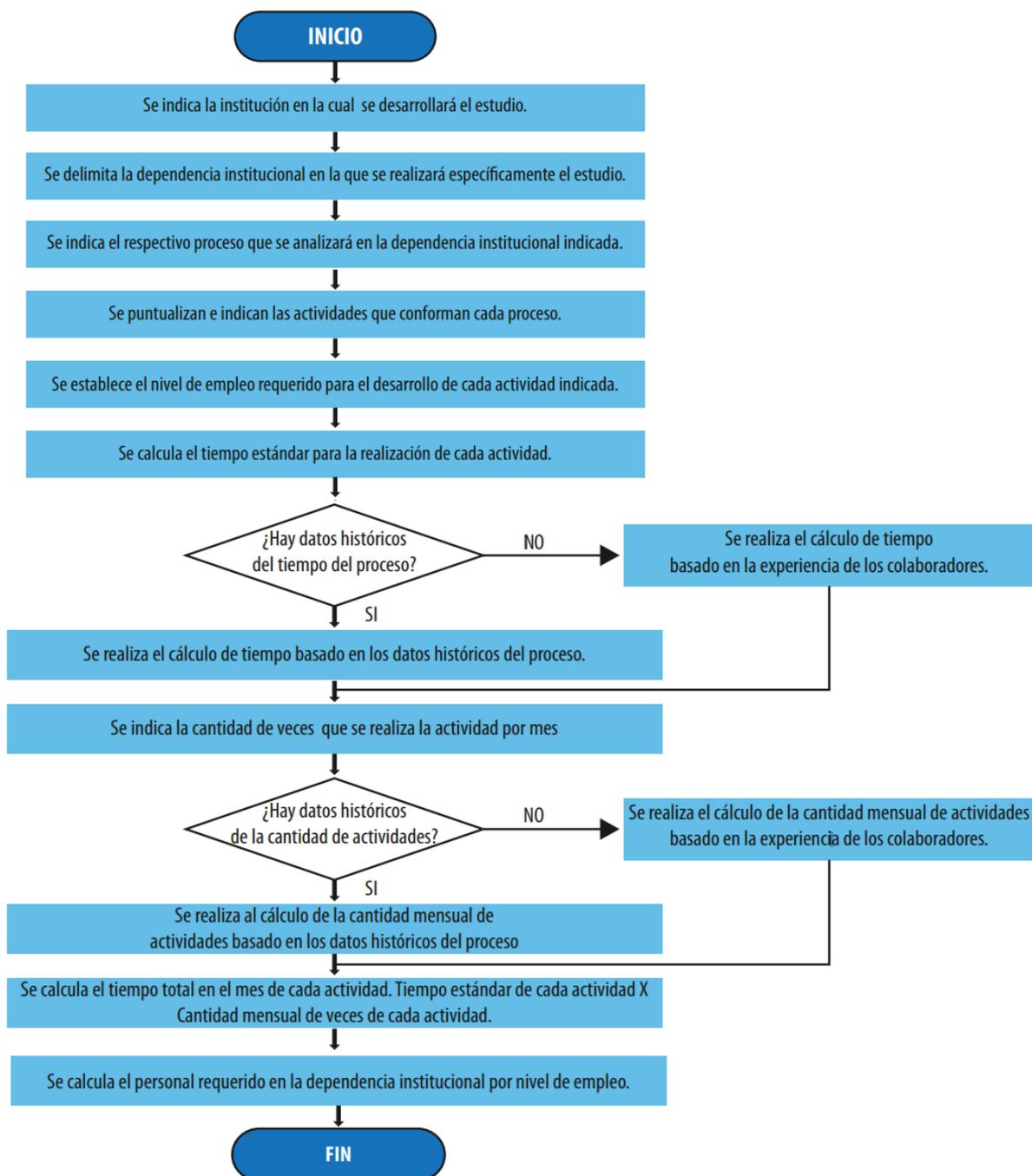
Los objetivos del estudio de tiempo señalados por Acosta (2012) y que son relevantes para cumplir la estrategia de agilizar los tiempos de entrega y de respuesta por parte de API 360° a sus clientes actuales y potenciales incluyen: minimizar el tiempo requerido para la ejecución de trabajos, conservar los recursos y minimizar los costos y eliminar o reducir los movimientos ineficientes y acelerar los eficientes. Antes de emprender un estudio de tiempos, Acosta (2012) recomienda considerar los siguientes aspectos:

- Para obtener un estándar es necesario que el colaborador domine a la perfección la técnica de la labor que se va a estudiar y método a estudiar debe haberse estandarizado.

- El colaborador debe saber que está siendo evaluado, así como su supervisor.
- El analista debe estar capacitado y debe contar con todas las herramientas necesarias para realizar la evaluación. El equipo del analista debe comprender al menos un cronometro, una plantilla o formato preimpreso y una calculadora.
- Elementos complementarios que pueden ser útiles y permitir un mejor análisis son una cámara de video, una grabadora, un cronómetro electrónico y una computadora personal.
- La actitud del colaborador y del analista debe ser tranquila y el segundo no deberá ejercer presión sobre el primero.

Si bien la organización se dedica a la investigación, no cuenta con experiencia en el desarrollo de este tipo de estudios así que se recomienda a API 360° desarrollar el estudio de tiempos siguiendo la metodología propuesta por los ingenieros Marvin Quesada Núñez y Mónica Abarca Abarca en el documento titulado “Guía para la realización de Estudios de Cargas de Trabajo en las Instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil” desarrollado en el 2016 para la Dirección General de Servicio Civil de San José, Costa Rica. En la Figura 4.1 se hace detalla el procedimiento propuesto en este documento para la elaboración de estudios de cargas de trabajo.

Figura 4.1
Procedimiento para la elaboración de estudios de cargas de trabajo



Fuente: Tomado de Abarca, M. & Quesada, M. (2016). Guía para la realización de Estudios de Cargas de Trabajo en las Instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil. Dirección General de Servicio Civil, San José, Costa Rica.

A continuación se hace referencia a cada uno de los pasos que se identifican en el mapa de proceso mostrado en la Figura 4.1:

1. **Institución:** Hace referencia a la institución en la cual se realizará el estudio, en este caso se trata de la empresa de investigación de mercados API 360°.
2. **Dependencia Institucional:** Consiste en la identificación del Área, Departamento, Unidad o instancia en la que se está realizando el estudio. En este caso se recomienda que inicialmente se realice un estudio en el área de Gerencia de Proyectos, específicamente con los Directores de Proyectos.
3. **Proceso:** Se debe identificar claramente el nombre del proceso donde se desarrollará el estudio, tomando como proceso el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Norma ISO 9000, 05, p. 7). Se recomienda a API 360° iniciar el estudio de cargas de trabajo con las actividades necesarias para lograr la elaboración de la propuesta comercial y, posteriormente, las relacionadas con la respuesta ante dudas y solicitudes de los clientes.
4. **Actividades:** Una vez que se tiene identificado el proceso se establecen cada una de las actividades que lo conforman. Propiamente en el caso de API 360°, de acuerdo con la información presentada en el Capítulo II en el apartado 2.3.1 Descripción de las operaciones, se recomienda contemplar las siguientes actividades: recepción de la solicitud por parte del cliente en forma de “brief”, investigación a profundidad del área o la industria, investigación sobre la situación actual del cliente, definición de la metodología y de los alcances del estudio y la cuantificación económica del estudio.

5. **Nivel de empleo:** Para cada una de las actividades del proceso se debe establecer el nivel de empleo, es decir la clasificación que debe tener la persona acorde con la naturaleza de sus funciones, responsabilidades y requisitos exigidos para su desempeño. Se recomienda a API 360° emplear la clasificación general del Régimen del Servicio Civil que contempla los siguientes niveles: gerencial, profesional, técnico, calificado, operativo. En la Tabla 4.1 se hace referencia a la propuesta de nivel de empleo según las actividades definidas en el punto anterior.

Tabla 4.1
Propuesta de nivel de empleo para las actividades del proceso de la elaboración de la propuesta comercial en API 360°

Actividad	Nivel de empleo
Recepción de la solicitud por parte del cliente en forma de “brief”	Profesional
Investigación a profundidad del área o la industria	Profesional
Investigación sobre la situación actual del cliente	Profesional
Definición de la metodología y los alcances del estudio	Profesional
Cuantificación económica del estudio	Gerencial

Fuente: Elaboración personal

6. **Tiempo que conlleva la realización de la actividad:** Consiste en el cálculo del tiempo estándar de cada una de las actividades identificadas para cada proceso. El tiempo estándar según lo establece Gómez (2002) es: es el tiempo que debe obtener un empleado experimentado al efectuar a ritmo normal un trabajo específico en condiciones bien determinadas y según métodos definidos. De acuerdo con el autor existen diferentes métodos o técnicas para la medición de tiempos los cuales se describen a continuación:

- Método de los Estándares Subjetivos: puede ser útil para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas. Dicho método consiste en “determinar el tiempo de una actividad con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de éstas” (Abarca et al 2016; p.4). El tiempo resultante para realizar la actividad se calcula con la fórmula: $T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$, en donde T= Tiempo resultante, T_m = Tiempo mínimo de la actividad, T_p = Tiempo promedio de la actividad y T_M = Tiempo máximo de la actividad. El método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, y como inconvenientes un grado de precisión relativo pero aceptable.
- Método de los Estándares Estadísticos: consiste en establecer el tiempo de la actividad calculando el promedio (media aritmética) de los tiempos de esta actividad, en períodos anteriores si son conocidos. Este método tiene la limitación de que es necesario contar con los datos históricos de los tiempos para poder ser aplicado.
- Método del Cronometraje: constituye un método aplicable a trabajos bien definidos y repetitivos en donde las actividades pueden dividirse en elementos operativos fáciles de reconocer y separables de los demás lo que permite que sea fácil de medir el tiempo que le toma a un funcionario experimentado y a ritmo normal realizar la tarea. Los expertos recomiendan que se realice al menos 20 mediciones para cada elemento operativo. Según Abarca y Quesada (2016), este método “tiene como ventaja la precisión, y como inconvenientes su costo elevado, repercusiones psicológicas y requiere personal con suficiente experiencia para su aplicación” (p.5).

En el caso particular de las actividades relacionadas a la elaboración de la propuesta comercial por parte de los Directores de Proyecto de API 360°, se recomienda el empleo del Método de los Estándares Subjetivos, ya que al no contar con información histórica se descarta el los Estándares Estadísticos y por la naturaleza y características complejas de las actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Proyectos no es posible la división de las mismas en elementos operativos fáciles de reconocer lo que descarta el uso del Método del Cronometraje.

7. Cantidad promedio de veces que se realiza la actividad por mes: se debe indicar el número de veces que se realiza la actividad por mes. En el caso de que no se tengan registros de la cantidad de actividades, una opción es la de recurrir al cocimiento y experiencia de funcionarios que desarrollan las actividades analizadas aunque puede significar imprecisión. La otra opción implementar alguna herramienta que permita llevar el control y su respectivo seguimiento. En el caso de API 360°, inicialmente se recomienda acudir al Director de Proyectos con mayor antigüedad dentro de la organización o a la experiencia del señor Francisco Masís.
8. Unidad: es importante definir cuál es la unidad de medición que se está tomando como referencia, por ejemplo: Oficio, Grupo de documentos, Informe, entre otros. En el caso de API 360° debido a la naturaleza de las actividades se recomienda que se utilice el informe como unidad.
9. Tiempo total en el mes de cada actividad: esta medida “es el producto de multiplicar la cantidad de veces que se realiza la actividad en el mes, por el tiempo estándar asignado a la misma” (Abarca et al 2016; p.6).
10. Tiempo total en el mes de cada actividad distribuido entre el nivel de empleo: consiste en colocar en el nivel de empleo respectivo el tiempo total en el mes de cada actividad.

11. Total de personal requerido para cada proceso e instancia institucional: para determinar esta variable es necesario iniciar con el cálculo del tiempo real laborable de cada funcionario, el cual debe considerar los días del año menos los feriados, vacaciones, días de capacitaciones y el promedio de días de incapacidad. Posteriormente, estos días laborables de cada funcionario deben ser convertidos a minutos laborables al mes por colaborador. Determinado este dato, es posible calcular la cantidad de personal requerido por nivel de empleo, dividiendo el Tiempo total en el mes de cada actividad entre Total de minutos laborables al mes por colaborador.

12. Otros resultados: De acuerdo con Abarca y Quesada (2016), el uso de este instrumento técnico es posible determinar otros datos como: Faltantes o excedentes de personal, el nivel de empleo requerido para llevar a cabo los procesos, el total de personal requerido por proceso y el total horas al mes para realizar los procesos.

Toda la información recopilada al seguir los procesos definidos por Abarca y Quesada (2016) puede ser presentada por medio de una matriz como la que se presenta a continuación, con la cual se facilita la interpretación de la información y se tiene una base para actualizarla cuando se realizan revisiones de las cargas de trabajo.

A la hora de redactar la política se le recomienda a la organización tomar en consideración las pautas básicas que menciona Ugalde (2018) las cuales se presentan a continuación:

- Se debe tener claridad en quién es el cliente de la organización. Si conoce al cliente y se enfoca en sus necesidades, será más fácil para la organización conocer y por ende satisfacer sus expectativas. En este caso se recomienda a API 360° tomar como referencia el mercado meta descrito como parte de la propuesta de Estrategia de Mercadeo.
- Determinar los atributos del servicio más importantes para sus clientes. Una vez conseguido esto Ugalde (2018) recomienda analizar cuál es la situación actual del Servicio al Cliente, conociendo si se ofrecen los atributos buscados por los clientes y si hay posibilidad de llegar a ofrecerlos. Con respecto a este punto, toda la información relacionada con la situación actual del servicio se incluye dentro de Capítulo III del presente Trabajo Final de Graduación. Y de acuerdo con esto es de vital importancia que se definan claramente parámetros de tiempos de respuesta para que tanto los Directores de Proyecto como los Clientes tenga claridad en este punto que demostró ser una de las principales áreas de mejora del servicio que brinda API 360°.
- Se debe procurar ser mejor que la mayoría. En esta pauta Ugalde (2018) hace referencia a la necesidad de evaluar a los competidores y su relación con los clientes y con base en ello determinar de qué forma puede la empresa mejorar en este aspecto. Es importante que esta tarea se realice de forma consistente y no esporádicamente.
- Se debe hacer énfasis en los detalles. Según indica Ugalde (2018), es crucial que la empresa aprenda a conocer a sus clientes y a detectar si valoran más los detalles de servicio que los de precio. En este sentido la autora hace

referencia a cuidar los detalles y dar un trato personalizado, por ejemplo, en caso de que una de las empresas clientes de API 360° sea reconocido por algún logro, tomar el tiempo para enviar una carta de felicitación.

- No enfocarse sólo en cómo solucionar problemas, sino en cómo evitarlos. El “Servicio al Cliente no se trata sólo de corregir cosas que no han ido bien, se trata de evaluar las que sí han funcionado para seguir por ese camino” (Ugalde, 2018).

La autora destaca que es imprescindible que las organizaciones tengan claro que el buen servicio al cliente debe ser constante por el contrario no logrará la confianza de parte sus clientes. Una empresa que hoy da un buen servicio, y mañana no, no es confiable.

Una vez que se haya redactado la Política de Atención a los Clientes, es indispensable que la misma sea dada a conocer a todos los colaboradores. Para esto se recomienda que el señor Francisco Masís, Gerente General y fundador de la empresa, sea quien brinde una pequeña capacitación sobre la importancia del mismo dentro de la organización así como un repaso general por cada uno de los temas. Se recomienda que se le haga entrega formal a cada colaborador de una copia impresa de la política y que se les haga firmar un documento formal en donde ellos se comprometan con su cumplimiento. Adicionalmente se le puede hacer llegar una copia digital a cada uno de los colaboradores.

4.4.2 Precio

Según el análisis de la situación actual realizado en el tercer capítulo y a la información presentada en la Tabla 3.3: Aspectos para la contratación del servicio de investigación de mercados, si bien los encuestados le otorgan mayor relevancia a aspectos como la transparencia y confiabilidad, tiempos de respuesta y la propuesta metodológica, el tema del precio del producto no se deja de lado y se

menciona en quinto lugar de importancia por lo que es un aspecto que la organización no debe dejar de lado.

De acuerdo con el estudio de la competencia y la información presentada en la Tabla 3.6 Comparativo de costos de los servicios de investigación de mercado, en lo que respecta a los servicios de sesiones de grupo los precios de API 360° se encuentran un 23% por debajo del siguiente competidor, mientras que en el servicio de Mystery Shopper están alineados con la industria. Con respecto propiamente al servicio de investigación de mercados, actualmente no se tiene claridad del proceso que se debe seguir con respecto a la fijación de precios. Normalmente el proceso que se sigue es tomar en consideración los costos fijos de la operación prorrateados y a este se le suman los costos variables ya sean directos o indirectos, esto da como resultado que la base ronde los \$900.

Se considera que la metodología empleada por la organización con base en los costos es la apropiada, en especial ya que se trata de un servicio innovador lo que representa limitaciones a la hora de analizar la competencia y los precios de productos sustitutos. Lo que sí se recomienda a la organización es complementar el procedimiento utilizado actualmente de manera que se considere el valor agregado del servicio.

4.4.2.1 Estrategia:

Implementar una política de fijación de precios que tome en consideración el valor agregado del servicio.

4.4.2.2 Planes de acción:

Plan de Acción 1: Implementar el modelo de los 5 pasos para fijar el precio de un producto o servicio sugerido por Sebastián Escobar (2017)

Se recomienda a API 360° emplear la metodología para fijación de precios sugerida por Escobar (2017) ya que la misma no sólo tiene como base la empleada actualmente por la organización, sino que ha sido diseñada para emprendedores y pymes por lo que se adecua a la realidad de la organización. A continuación, se hace referencia a cada uno de los cinco pasos que conforman el modelo recomendado:

1. Realizar un costeo del servicio tomando en consideración los costos fijos (arriendo, nóminas, insumos, entre otros) y variables.
2. Contemplar el salario en el precio. Este no es el caso de la empresa API 360°, sin embargo, Escobar (2017) señala que muchos emprendedores temen valorar su salario y hace un recordatorio de que el negocio no es una organización sin ánimo de lucro.
3. Identificar los servicios sustitutos en el sector de la empresa. De acuerdo con el autor, esto le permitirá a la organización hacer un análisis más detallado. Dicho análisis se recomienda que se tome como parámetro, mas no como la regla a seguir.
4. Identificar los valores agregados que ofrece el servicio. En este punto el autor señala la necesidad por parte de la organización de identificar qué hace el servicio verdaderamente único. En cuanto al servicio de investigación en redes sociales, se recomienda a la organización tomar en cuenta dentro de los valores agregados lo innovador del servicio, todas las herramientas tecnológicas que se emplea para la prestación del servicio y que los clientes desconocen y atributos que son altamente valorados por los consumidores como lo son la confiabilidad de la información y la calidad de los informes que elabora la empresa.
5. Comunicar bien el beneficio del servicio. El autor incluye este paso dentro de la fijación de precios ya que involucra el tener claridad en por qué los

clientes deben adquirir el servicio y esto está estrechamente relacionado con valor agregado del producto. En el caso del servicio de investigación en redes sociales implica comunicar la importancia de las redes sociales no sólo como medio de comunicación, sino también como fuente de información gracias al alcance tienen en la actualidad. De acuerdo con Escobar (2017) “más que el precio del servicio, lo importante es el valor agregado del mismo. Sin embargo, no basta con tener un valor agregado: también es clave transmitir sus beneficios a corto y largo plazo”. Sobre este punto en particular, las recomendaciones forman parte de la estrategia propuesta para la Comunicación Integrada de Mercadeo que se detalle en el siguiente apartado.

4.4.3 Comunicación Integrada de Mercadeo

De acuerdo con el análisis de la situación actual de la organización presentado en el Capítulo III, un 86% de los clientes actuales de la empresa de investigación de mercados API 360° afirmó no haber tenido conocimiento previo de la organización antes de la contratación de sus servicios, lo que evidencia la necesidad de posicionar a la empresa en el mercado. Al indagar sobre los medios en que los clientes actuales se informaron sobre la existencia de la organización resalta el contacto directo con los Directores de Proyectos, las redes sociales y las referencias personales o publicidad boca a boca. Lo cual coincide con lo expresado por la organización ya que en la actualidad no se cuenta con ningún plan de comunicación integrado de mercadeo.

Dicho análisis, también evidenció el desconocimiento con respecto a la amplia gama de servicios y de herramientas utilizados por la organización, con lo cual se evidencia que no se tiene una adecuada comunicación de los beneficios de los servicios. Y si tal es la situación con los clientes actuales que ya han adquirido alguno de los servicios que ofrece la empresa, es de esperarse que el desconocimiento, tanto de la organización como de sus servicios y valores

agregados, sea todavía mayor por parte de los clientes potenciales. Es por ello que las actividades de comunicación para dar a conocer tanto a API 360° como propiamente al servicio de investigación en redes sociales son claves para lograr el posicionamiento deseado y con este la expansión del mercado que busca la organización.

4.4.3.1 Estrategias:

- Posicionar a API 360° como empresa especialista en investigación de mercados, que ofrece soluciones con metodologías a la medida innovadoras, haciendo uso de herramientas tecnológicas y garantizando información confiable.
- Posicionar el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360° como un servicio innovador que permite conocer y entender la interacción de las personas, en categorías de productos, servicios y marcas en redes sociales.

4.4.3.2 Planes de acción:

Plan de acción 1: Refrescamiento de la imagen de la marca

Con el fin de lograr el posicionamiento buscado tanto de la empresa como del servicio de investigación en redes sociales, el primer plan de acción que se recomienda a la organización a nivel de comunicación integrada de mercadeo es el refrescamiento de la imagen de la marca. Se recomienda a la empresa que la misma sea llevada a cabo por el diseñador Luis Miguel Angulo, quien ya ha realizado trabajos de diseño para otros materiales de la organización y con quien se desarrolló la propuesta del presente Trabajo Final de Investigación.

Se propone a la organización el cambio del logo de la empresa ya que el logo que se tiene actualmente, como se puede evidenciar en la Figura 4.3, si bien resulta

bastante llamativo por el uso de los colores y el círculo sólido, cuesta identificar el 360° ya que está muy pequeño, además no hace ninguna alusión al giro de negocio de la empresa. Por ende, se propone actualizarlo a un imagotipo en donde se incluye un ícono de barras que hace alusión a los análisis cuantitativos, gráficos y la parte estadística que caracteriza los estudios de investigación de mercados que realiza la empresa y en el texto el API 360 en un color gris más sobrio.

Figura 4.3
Comparación entre el logo actual y el logo propuesto

Logo Actual	Logo Propuesto
	

Fuente: Elaboración personal con base en el diseño proporcionado por Luis Miguel Angulo.

En los diferentes planes de acción relacionados con la comunicación integrada de mercadeo se presentan propuestas de visuales, las cuales fueron elaboradas con el nuevo logo propuesto y en las que es posible identificar las diferentes aplicaciones del mismo. Si la empresa decide utilizar la propuesta tal y cual se presenta, no tendrá ningún costo para ellos pues el mismo ya está listo para compartirles artes finales. Lo mismo aplica para los diferentes diseños que se incluirán en las próximas secciones.

Plan de acción 2: Plan de mercadeo digital

Se recomienda utilizar el mercadeo digital para fortalecer el posicionamiento de API 360° y de su servicio de investigación en redes sociales debido a que de acuerdo con los hallazgos del análisis de la situación presentado en el Capítulo III, el internet es la principal fuente de búsqueda de información adicional a la hora de contratar un servicio de investigación de mercados. Otro factor que resulta favorable para el uso del marketing digital es el hecho de que de acuerdo con la información proporcionada por Arias (2016), en la región latinoamericana, Costa Rica tiene la tasa más alta de acceso a internet (58% de la población). Entre las principales ventajas del uso de la publicidad digital u “online”, de acuerdo con Galera (2018) destacan: bajo coste, rapidez, cobertura, flexibilidad, variedad de formatos, segmentación, interactividad y bidireccionalidad, confiabilidad, efectividad y medibilidad.

En esta sección se presenta un Plan de mercadeo digital de acuerdo con la estructura propuesta por Peñalever (2016) en *Paso a paso: estructura de un plan de marketing digital*.

1. Análisis de la situación

Este primer paso hace referencia a la necesidad de efectuar un análisis interno y externo, el cual es el que se presentó en el Capítulo 3: Análisis de la situación actual del servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360°.

Adicionalmente, este paso incluye el análisis a nivel de presencia web de la organización, que se detalla en el Capítulo II propiamente en la sección Estrategia de Mercadeo en la empresa API 360°, en el cual se hace referencia a que la organización se ha caracterizado por no invertir en publicidad y que en algún momento se desarrolló una estrategia enfocada en redes sociales, sin embargo, no se le dio continuidad. La empresa cuenta con una página en Facebook con 338 me

gusta y 333 seguidores cuya última publicación fue el 26 de octubre del 2016. La organización tiene un perfil en LinkedIn bajo el nombre de API 360 y tiene presencia en páginas de directorios empresariales más no cuenta con un sitio web.

2. Establecer Objetivos

Se recomienda que los objetivos sean coherentes con las estrategias definidas por lo que se define como objetivo del Plan de Mercadeo Digital: Fortalecer el posicionamiento de la empresa de investigación de mercados API 360° y del servicio de investigación en redes sociales.

La autora recomienda que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y cuantificables por lo que a continuación se brindan algunas alternativas de objetivos que pueden ser de interés de API 360° y que cumplen con dichas características:

- Contar con un sitio web que alcance 40 nuevas visitas al mes a partir de los primeros seis meses de funcionamiento.
- Lograr que un 20% de las visitas al sitio web se conviertan en una oportunidad de venta (tasa de conversión) a partir del tercer mes de funcionamiento del sitio web.
- Alcanzar 5.000 seguidores en Facebook en un periodo de 12 meses.

3. Definir la estrategia

En la etapa de definición de la estrategia se contempla la segmentación del público objetivo, la cual corresponde al mercado meta que se definió al inicio del capítulo. En cuanto al posicionamiento buscado este es coherente con las estrategias presentadas, así, se recomienda posicionar a API 360° como empresa especialista en investigación de mercados, que ofrece soluciones con metodologías a la medida innovadoras, haciendo uso de herramientas tecnológicas y garantizando

información confiable. Y, al servicio de investigación en redes sociales, como un servicio innovador que permite conocer y entender la interacción de las personas, en categorías de productos, servicios y marcas en redes sociales.

De acuerdo con Peñalever (2016) “es importante crear, distribuir y gestionar contenido original para atraer a los usuarios y posicionar la marca como referente en su top of the mind” y por ello resulta necesario definir una política de comunicación específica (marketing de contenidos) para cada canal. En este sentido la autora señala la importancia de lo que denomina “Keyword research” que se trata de identificar las palabras clave apropiadas para utilizarlas como parte del contenido. En el caso de API 360° se recomienda utilizar las siguientes palabras clave: Estrategias de investigación, mercadeo en 360°, a la medida, referencia en investigación, mercadeo efectivo, decisiones estratégicas y conocimiento del entorno.

4. Estrategias digitales y tácticas

Sitio web:

Se recomienda a la organización el contratar los servicios de la empresa QM Soluciones, la cual es una pyme costarricense que brinda soluciones informáticas accesibles para pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con lo indicado por Joseph Quirós Monge, Gerente General de QM Soluciones y especialista en desarrollo de sitios web, el sitio web de API 360° debería tener las siguientes características:

- Secciones: Home - Clientes - Nosotros - Contacto y Servicios
- Diseño: Montaje de HTML "Responsive " adaptable a dispositivos móviles
- Administrador: Administrador de contenidos existentes de la página (Banners, Contenidos textos, SEO básico), Administrador de servicios que se enlistarán en la sección de Servicios (Imagen, Nombre y Descripción) y

registro de solicitudes de contacto de la página para poder consultarlas desde el administrador.

Un sitio web como el que se detalla, de acuerdo con el representante de QM soluciones tiene un costo de “Set Up” del sitio de \$975 y adicionalmente se debe considerar un “Fee Mensual” de hospedaje y soporte mensual de \$30. El tiempo estimado de desarrollo de este sitio es de 3 semanas. El diseño de sitio web estará orientado a la necesidad y el libro de marca e incluye hasta 2 (dos) propuestas gráficas para la escogencia del cliente.

Optimización para motores de búsqueda

De acuerdo con la información proporcionada por parte de los encuestados, la principal fuente consultada a la hora de solicitar información adicional, previo a la contratación de los servicios de investigación de mercados, es la investigación sobre la empresa y sus servicios en internet. Por ende, se recomienda a API 360° optar por una estrategia de optimización para motores de búsqueda o “Search Engine Optimization” con siglas SEO. Según IOMarketing (2016) “supone un conjunto de técnicas encaminadas a que una página web aparezca en los primeros lugares cuando cualquier usuario efectúa una búsqueda en Internet” y por ende es de vital importancia para las organizaciones y en lo que respecta a la atracción de nuevos clientes.

IO Marketing (2016) hace énfasis en que el posicionamiento SEO sólo afecta para resultados de búsqueda orgánicos, es decir, no pagados ni patrocinados y por ende recomienda que la misma sea complementada con una estrategia SEM (Search Engine Marketing) que tiene que ver con la gestión de enlaces de pago en la publicidad de los motores de búsqueda y está relacionado directamente con Google AdWords, una herramienta proporcionada por Google para el posicionamiento de páginas web mediante patrocinio.

Las estrategias de optimización en los motores de búsqueda son complejas e incluyen múltiples variables, por lo que se recomienda a API 360° contratar a la empresa Noise especialista en el desarrollo de este tipo de estrategias digitales y así garantizar que la estrategia seleccionada sea la más acertada. De acuerdo con la información proporcionada por el señor Fabrizio Barth de la empresa Noise, la administración de SEO y SEM para una mediana empresa ronda los \$120 al mes e incluye reportes mensuales de datos de tráfico y de conversión. Adicional a esta cuota mensual está el monto que desea destinar a la publicidad en motores de búsqueda que de acuerdo con el señor Barth para una empresa como API en un ambiente donde la categoría cuenta con muy poca actividad promocional la inversión mensual recomendada ronda los \$40. En la Figura 4.4 se hace referencia a una propuesta de diseño de un anuncio de Google AD.

Figura 4.4
Propuesta de diseño anuncio Google AD



Fuente: diseño elaborado por Luis Miguel Angulo.

Redes sociales:

Se recomienda a la organización implementar el uso de las redes sociales no sólo por la industria en el que se desarrollan las actividades la organización o porque se

tenga un servicio específico exclusivo dedicado a este canal de comunicación, sino por los múltiples beneficios asociados que facilitarán a la organización alcanzar el posicionamiento deseado. Al respecto, cabe destacar, que según la información presentada por Mastermind Comunicación y Estrategia (2017), el uso de las redes sociales en el ámbito empresarial tiene muchas ventajas entre las que destacan: aumento de los canales de comunicación con los clientes, el efecto viral que hace que las promociones y ofertas se difundan rápidamente, el poder realizar seguimiento a la competencia, el monitorear las conversaciones sobre la organización y el mantener contacto directo con los clientes.

Inicialmente se recomienda a API 360° tener presencia en Facebook ya que de acuerdo con Mastermind “es la red social número 1 en el mundo, teniendo aproximadamente 1400 millones de usuarios, de los cuales 936 millones se encuentran activos diariamente” y en Instagram ya que “hay 300 millones de usuarios activos y se suben 26 fotografías por segundo aproximadamente” (Mastermind 2017). Una vez que se consolide el posicionamiento de la marca en estas dos redes sociales, se recomienda a la organización tener presencia en Twitter la cual “cuenta con más de 270 millones de usuarios activos y se ha demostrado que el 72% de los usuarios que siguen a una marca dentro de la plataforma son más propensos a comprar sus productos o servicios” (Mastermind 2017).

De acuerdo con los expertos en la materia, es importante que toda empresa tenga a su alcance personal calificado para hacer la gestión de sus redes sociales más apropiada para la institución y así ofrecer un servicio de calidad por lo que se recomienda que se capacite a un colaborador en cursos de “Community Manager” como el que ofrece Mind Bag Academy que tiene una duración de 6 semanas con clases presenciales y tiene como objetivo general “guiar al participante en el reconocimiento de usuarios para generar planes on-line afectivos”. El curso representa una inversión de \$180.

Se recomienda a la empresa manejar todas sus comunicaciones en redes sociales por medio de un calendario de contenido, el cual consiste en un calendario en donde se debe incluir fecha de publicación, autor, idea del post, palabras clave y etiquetas a utilizar/tener en cuenta. Propiamente en lo que respecta al servicio de investigación en redes sociales, se recomienda empezar con tres posteos diferentes cuya propuesta de calendario de contenido se presenta a continuación:

Tabla 4.2
Calendario de contenido servicio de investigación en redes sociales

Fecha	Autor	Idea del Post	Palabras Clave	Etiquetas
Día 1 relanzamiento red social	Laura Pinto Castro	Conozca las herramientas del servicio de investigación en redes sociales. BIG DATA: Análisis de contenido de las comunicaciones digitales a través de Data Mining y Text Mining.	Investigación, análisis, mercadeo en 360°, conocimiento del entorno, decisiones estratégicas.	#API360
Día 5 relanzamiento red social	Laura Pinto Castro	Conozca las herramientas del servicio de investigación en redes sociales. NETNOGRAFÍAS: Análisis de las interacciones y comportamientos en redes sociales.	Investigación, análisis, mercadeo en 360°, conocimiento del entorno, decisiones estratégicas.	#API360
Día 10 relanzamiento red social	Laura Pinto Castro	Conozca las herramientas del servicio de investigación en redes sociales. COMUNIDADES ON-LINE: Creación de comunidades para investigación en redes sociales en grupos cerrados, secretos o bien en las mismas páginas de fans.	Investigación, análisis, mercadeo en 360°, conocimiento del entorno, decisiones estratégicas.	#API360

Fuente: Elaboración personal.

Además del calendario de contenido se debe tomar en consideración la rotación de la foto de perfil y de portada, se recomienda que la foto de perfil siempre haga alusión al logo empresarial y la foto de portada o “cover” al servicio que se busca impulsar, por ende a continuación se presenta una recomendación para tomar en consideración para la propuesta gráfica:

Tabla 4.3
Recomendación propuesta gráfica Facebook

Nombre	Descripción	Contenido
Propuesta Icono Facebook API 360	Diseño sencillo de icono de FB para API	Logo de API 360°
Cover Servicio Investigacion en RRSS	Cover para FB con información detallada del servicio de Investigación en redes sociales.	Logo de Api. Conoce a tus clientes potenciales. Imagen en el ámbito empresarial con el que se puedan relacionar los clientes empresariales.

Fuente: Elaboración Personal

De acuerdo con dicha propuesta gráfica, el señor Angulo diseñó la foto de portada y de perfil, los cuales fueron probados en un perfil ficticio de Facebook y cuyo visual se presentan a continuación:

Figura 4.5
Propuesta de imagen gráfica perfil de Facebook.



Fuente: diseños elaborados por Luis Miguel Angulo

Inicialmente, se recomienda a la organización invertir aproximadamente \$40 mensuales en pautas de Facebook para tener un mayor alcance y visualización de la página. Se recomienda contar con un presupuesto mensual mínimo de \$250 para el diseño de los materiales a utilizar en las redes sociales y en “Email Marketing”.

Email Marketing:

Otra forma de llegar a los clientes y clientes potenciales es enviándoles contenidos relevantes por e-mail. Se recomienda que el envío se realice a la base de datos, la cual debe de estar lo más actualizada posible y alimentándose de las solicitudes de información de la página web y de manera quincenal. El costo de la página web incluye dos envíos de correo masivo a la base de datos al mes, por lo que este no tendría ningún costo adicional para la organización.

El envío se debe de realizar de un correo electrónico que identifique claramente que se trata de una comunicación oficial por parte de API 360° y el sujeto del correo debe dejar muy clara la oferta o beneficio que se va a dar al usuario. Se debe tener en consideración la segmentación de la base de datos, por ejemplo, inicialmente se buscaría dar a conocer el servicio de investigación en redes sociales y por lo tanto se debe tener cuidado de que no se envíe el correo a los representantes de las 8 empresas que ya han adquirido el servicio. En la Tabla 4.4 Propuesta de contenido para Email Marketing, se incluye la información propuesta para incluir en el contenido de los emails referentes a la información general de la empresa y al servicio de investigación en redes sociales.

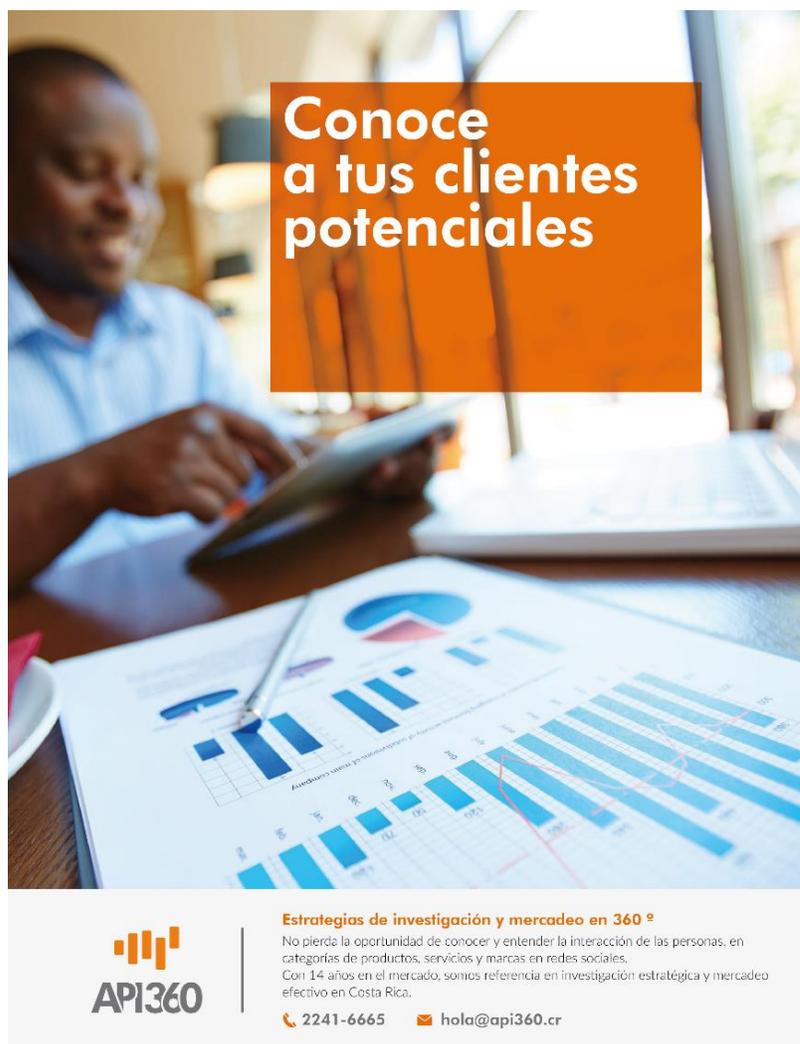
En cada envío de correo masivo que se realice, la imagen que se incluye en el cuerpo del correo deberá estar ligada por medio de un hipervínculo a la sección de contáctenos de la página web. A continuación, se presenta una propuesta de diseño para estas imágenes del cuerpo del correo haciendo referencia al servicio de investigación en redes sociales.

Tabla 4.4
Propuesta de contenido para Email Marketing

Nombre	Descripción	Contenido
HTML API 360 Generico	Html para enviar en correos masivos a la base de datos de la empresa, contando un poco más sobre quien es la empresa y cuales servicios ofrece. Tiene que tener un call to action de contactenos ya para su cotización gratuita. Incluir el logo de API	<p>Estrategias de investigación y mercadeo en 360 °</p> <p>Con 14 años en el mercado, somos referencia en investigación estratégica y mercadeo efectivo en Costa Rica.</p> <p>Gestionamos conocimiento del entorno para que se transforme en acciones continuas de mejora para el desempeño de las organizaciones y el beneficio de sus clientes a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tecnologías Bométricas -Investigación de mercados tradicional, cuantitativa y cualitativa. -Monitoreo cuantitativo y cualitativo e investigación en redes sociales. <p>CONTACTENOS PARA COTIZACIONES A LA MEDIDA</p> <p>Telefono:2241-6665 Email: mmasis@api360.co.cr</p>
HTML Servicio de investigacion de redes sociales	HTML para enviar en correos masivos a la base de datos de la empresa, contanto especificamente sobre el servicio de investigación en Redes sociales. Tiene que tener un call to action de contactenos ya para su cotización gratuita. Incluir el logo de API.	<p>No pierda la oportunidad de conocer y entender la interacción de las personas, en categorías de productos, servicios y marcas en redes sociales. Tenemos disponibles los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BIG DATA: Análisis de contenido de las comunicaciones digitales a través de Data Mining y Text Mining. • NETNOGRAFÍAS: Análisis de las interacciones y comportamientos en redes sociales. • COMUNIDADES ON-LINE: Creación de comunidades para investigación en redes sociales. <p>CONTACTENOS PARA COTIZACIONES A LA MEDIDA</p> <p>Telefono:2241-6665 Email: mmasis@api360.co.cr</p>

Fuente: Elaboración personal

Figura 4.6
Propuesta de diseño para imagen de cuerpo de correo



Fuente: diseño elaborado por Luis Miguel Angulo

Otros aspectos:

Una vez que se hayan completado los planes de acción referentes a la estrategia de mercadeo digital, se recomienda a la organización valorar la posibilidad de pautar en periódicos y revistas en línea acordes con el mercado meta tales como: La Nación digital, La República digital, El Financiero digital, La Revista Estrategia y Negocios en línea (<http://www.estrategiaynegocios.net>), EKA La Revista

Empresarial (<http://www.ekaenlinea.com/>), Revista Decisiones (<http://www.revistadecisiones.com/>) y la revista Vida y Éxito (<https://www.vidayexito.net/>). Se recomiendan dichos medios ya que todos cuentan con contenido relacionado a actualidad nacional, negocios y economía que son temas que normalmente se asocian con los emprendedores que conforman el mercado meta.

5. Medición de resultados

De acuerdo con Peñalever (2016), el último paso de la estructura del plan de marketing digital es la evaluación de los resultados y para ello se deben de fijar métricas coherentes con los objetivos definidos. Según un informe de Demand Metric, el 60% de las compañías B2B (Business to Business, o negocio a negocio en español) usan el tráfico de sus páginas web para calcular el éxito de su plan de marketing digital y por ende se recomienda a API 360° tomar esta métrica como punto inicial para la medición de resultados. La importancia de medir la efectividad de las acciones y estrategias puestas en marcha radica en la posibilidad de detectar aquello que no está dando los resultados esperados para que pueda ser corregido en la marcha y garantizar alcanzar las metas fijadas.

Plan de acción 3: Mercadeo tradicional

Se propone a la organización complementar la estrategia de mercadeo digital propuesta con otras actividades de mercadeo tradicional que le permitan reforzar su posicionamiento en el mercado. A continuación, se hace referencia a cada una de ellas.

Desarrollo de alianzas estratégicas para la promoción de la marca

Se recomienda a la empresa de investigación de mercados API 360° el desarrollo de alianzas estratégicas que les permitan lograr un mejor posicionamiento en el

mercado al darle a la empresa una mayor exposición en el ámbito empresarial y particularmente en lo que respecta al mercadeo meta. Es por ello que se propone a la organización hacer un acercamiento con instituciones como: la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer), la Cámara de Comercio de Costa Rica, la Cámara de Industrias de Costa Rica, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica y las instituciones y entidades que conforman la Red de Apoyo PYME de manera que API 360° les pueda brindar servicios a una tarifa preferencial (inclusive se podría valorar algún tipo de canje) cambio de que éstas le permitan a la organización la exposición de la marca.

Entre las actividades que API 360° podría proponer a estos aliados estratégicos para la promoción de la marca se recomienda contemplar:

- Presencia de la empresa en congresos, seminarios y otras actividades de actualización profesional o ferias comerciales, como Expo Pyme, organizadas por los aliados con un pequeño stand en donde se pueda brindar información de la empresa a los interesados.
- Apertura por parte de los aliados estratégicos para enviar la información de API 360° a sus bases de datos.
- Publicación de la información de API 360° en sus listas de proveedores y/o directorios comerciales.
- Publicación de la información de API 360° en sus redes sociales.
- Citar a API 360° como fuente de información en los reportajes y publicaciones que se realicen empleando la información suministrada por la compañía.

Organización de eventos informativos y capacitaciones para clientes actuales y potenciales

De acuerdo con la información presentada en el Capítulo III, principalmente en la Tabla 3.5 Esfuerzos de promoción realizados por las empresas de investigación de mercados en Costa Rica, resulta evidente como muchos de los competidores acuden a la organización de diferentes tipos de actividades como desayunos informativos, reuniones de presentación de credenciales y capacitaciones a clientes con el objetivo de abordar a este público meta que de acuerdo con Valverde (2013), es altamente profesionalizado y difícil de abordar.

Cabe destacar que según los hallazgos del Capítulo III, los clientes actuales de la empresa desconocen los servicios y herramientas adicionales y el ignorar este hecho podría llevar a la organización a cometer el error de dedicar más recursos y esfuerzos a atraer clientes que a generar mayores ventas a quienes ya son clientes. Según Gómez (2011), en la búsqueda de mayores ventas, los clientes actuales son “la fruta más baja de tomar”. Esto, a raíz de que son personas que ya han confiado en la organización la conocen y conocen los beneficios de hacer negocios con ella y podrían tener una mayor apertura a continuar con la relación comercial ya se por medio del aumento de la frecuencia de compra, mediante la adquisición de servicios complementarios, solicitando mejoras en los paquetes de servicios actuales o adquiriendo los nuevos productos que pueda lanzar la organización.

Es por esto que se recomienda a API 360° seguir esta tendencia de la industria y realizar semestralmente un desayuno informativo en donde se presenten las credenciales de la organización, se exponga la amplia gama de servicios y de herramientas que emplea para garantizar soluciones a la medida y que se aborde algún tema de actualidad que sea de interés del público meta, este último para motivar una mayor asistencia al evento.

Se propone que dicho evento se realice en el hotel Tryp Sabana, en donde un evento para 100 personas incluyendo salón, coffee break, sonido, proyector, pantalla y menaje tiene un costo aproximado de \$1.897,20. La presentación deberá estar a cargo de los colaboradores de API 360° por lo que no debería representar ningún costo adicional en este sentido. Sin embargo, si se considera necesario tomar en consideración un roller up para colocar en la tarima, el cual según el proveedor Digital Arts S.A. tiene un costo aproximado de \$45 y cuyo diseño propuesto se presenta a continuación:

Figura 4.7
Propuesta de diseño para Roller Up empresarial.



Fuente: diseño elaborado por Luis Miguel Angulo

Elaboración de artículos promocionales con el logo de la marca

Se recomienda a la organización la elaboración de artículos promocionales con el logo de la marca que contribuyan en el posicionamiento de esta dentro del “*top of mind*” de los clientes actuales y potenciales por medio de la exposición diaria a la marca. Para ello se recomienda la elaboración de artículos acordes con los intereses del mercado meta pero de uso cotidiano como lo son tazas de cerámica, botellas plásticas y cubos con notas adhesivas. En la Tabla 4.5 Propuesta de promocionales se hace referencia a cada uno de ellos, incluyendo la fotografía de referencia, la cantidad mínima de pedido y el costo total de acuerdo con Promerc Promocionales.

**Tabla 4.5
Propuesta de promocionales**

Nombre promocional	Referencia	Cantidad Mínima	Costo Total
Tazas de cerámica		50	\$ 151
Botellas Plásticas		75	\$ 197
Cubos con notas adhesivas		50	\$ 239

Fuente: Elaboración personal con base en la información proporcionada por Promerc Promocionales.

Estos artículos promocionales pueden utilizarse para ser entregados a los clientes actuales y potenciales ya sea en los eventos y capacitaciones que se recomienda a la empresa organizar o que sea por medio de los Directores de Proyecto cuando estos los visitan sea en contactos iniciales o para la presentación de informes.

Reconocimiento de la lealtad y confianza de los clientes actuales

Se recomienda a la organización el reconocimiento de la lealtad y la confianza de los clientes actuales por medio de una regalía simbólica y una tarjeta de agradecimiento y deseándoles felices fiestas para la época navideña. Una opción es una canasta navideña como las que comercializa la empresa Sylstore.com. La opción que se presenta en la Figura 4.8 Recomendación de canasta navideña, tiene un costo unitario de ¢10,250.00 e incluye: 1. Botella de Vino Tinto Ouro do Monte (media) 375ml 2. Trufas de Chocolate al Cacao Zahor 100g 3. Caja de Galletas Frutas Arándanos Arluy 200g 4. Frasco de Mermelada Española Eva 330g. Se recomienda enviar el detalle los 15 clientes top.

Figura 4.8
Recomendación de canasta navideña



Fuente: Sylstore (2018). Detalle Navideño 1. En línea:
http://sylstore.com/xcart2/product_info.php?cPath=49_42&products_id=205

4.4.4 Promoción

4.4.4.1 Estrategia:

Incentivar la adquisición del servicio de redes sociales en clientes actuales y potenciales al implementar una estrategia de promoción relacionada con la adquisición de otro servicio.

4.4.4.2 Planes de acción:

Plan de acción 1: Implementar una estrategia promocional de precio especial en paquete

Se recomienda a API 360° implementar una estrategia promocional de precio especial en paquete ya que, de acuerdo con Roque (2017) en su artículo “Cómo usar las estrategias de aplicar descuento en los precios para generar más ventas”, el precio especial en paquete hace referencia a bajar el precio de un grupo de servicios cuando son comprados juntos y no implica bajar el precio de venta de un servicio, lo que puede resultar en la desvalorización del servicio como tal. Entre otros beneficios asociados a esta estrategia promocional, Roque (2017) señala:

- El paquete incrementa el número de servicios que se venden: al venderse varios servicios dentro de una misma “orden”, cada venta significa más servicios vendidos y por ende más ingresos por orden. Es por esta característica que se hace referencia a que esta estrategia promocional es una buena opción cuando se tiene como objetivo incrementar la cantidad de servicios vendidos. Lo cual está alineado con los objetivos de API 360°.
- Hacer que los clientes prueben los otros servicios: al vender en paquetes se incentiva la prueba de otros servicios menos populares y que pueden ser desconocidos por los clientes actuales y potenciales al no haber gozado de las mismas labores de mercadotecnia que otros.

- La posibilidad de vender juntos servicios populares y menos populares: esta estrategia promocional permite sacar provecho de la popularidad de los servicios de mayor venta al motivar a los clientes a comprarlos con otros servicios con un descuento. En este caso en particular se recomienda a API 360° realizar un paquete en donde se incluyan los servicios de “listen” y “social”, este último haciendo referencia específicamente al servicio de investigación de redes sociales.

De acuerdo con la autora, cuando se planean descuentos por paquete, se debe estudiar cuidadosamente que servicios serán empaquetados juntos ya que, si no parecen relevantes uno con otro, los clientes podrían ver el paquete como una táctica del vendedor y perder su atractivo. Al no tener clara la estructura de costos de la empresa, no es posible recomendar un precio de venta para el paquete propuesto, sin embargo, se recomienda a la organización, calcular si el descuento permitirá sacar una ganancia de cada venta y cuánto será esa ganancia y, en segundo lugar, fijar un volumen de ventas objetivo que sea lo suficientemente grande para que se puedan mantener o incrementar tus ganancias, aún si se ha perdido un poco de los márgenes con el descuento. Se recomienda a la organización realizar un piloto de tres meses para determinar la aceptación del paquete y luego valorar si se desea mantener o se cambia por otro paquete o estrategia promocional.

4.4.5 Plaza

Con respecto a la propuesta de plaza del servicio de investigación en redes sociales, como se describió en el Capítulo II, el servicio se entrega propiamente en las oficinas físicas de los clientes o en la ubicación que estos determinen y en el momento que estos así lo soliciten por lo que son variables que están fuera del control de API 360°. Una situación similar se da con los canales de prestación del

servicio, ya que los informes de las investigaciones se comparten de manera digital posterior a la presentación formal de los resultados del informe.

A pesar de que los hallazgos del Capítulo III evidencian una oportunidad de mejora a nivel de tiempos de respuesta, este tema fue ampliamente abordado en los planes de acción del primer apartado referente al Servicio. Por esta razón, no se tiene ninguna recomendación de estrategia ni planes de acción a nivel de Plaza para API 360°.

4.4.6 Pruebas físicas

Los servicios de API 360° no están restringidos a un punto de venta o una ubicación física como tal, no sólo debido a la naturaleza de los servicios de investigación de mercados, si no a que se trata de un ambiente B2B o negocio a negocio en donde la mayoría de las reuniones se realizan directamente en las oficinas de los clientes.

Esta situación es especialmente cierta en el servicio de investigación en redes sociales ya que de acuerdo con el señor Masís, tal como se hizo referencia en el Capítulo II, es posible ofrecerlo en un ambiente completamente virtual y el elemento físico está presente únicamente en lo que respecta al espacio en donde los colaboradores de API 360° realizan los análisis pertinentes, que en este caso son las oficinas de la empresa ubicadas en Moravia, San José, Costa Rica y el espacio físico en donde se realizan las presentaciones de los informes que suelen ser las oficinas de los clientes. Al no tener control sobre este segundo, se realiza una visita al lugar y es posible determinar que, las instalaciones de API 360° a nivel de espacio físico son las adecuadas para otorgar la experiencia del servicio deseado.

Si bien se trata de una casa de habitación convertida en oficina, el espacio físico está bien distribuido de manera que todos los colaboradores administrativos cuentan con su espacio de trabajo bien acondicionado para desempeñar sus funciones. Adicionalmente, se cuenta con una sala de reuniones acorde con el nivel

de la organización en donde se pueden realizar reuniones tanto internas como externas con proveedores o inclusive con clientes si fuera del caso. Las salas de observación, en donde suelen desarrollarse los grupos focales cuentan con suficiente espacio para asegurar que los participantes se encuentren cómodos y tanto la decoración como el mobiliario refuerzan la idea de que se trata de una empresa seria y confiable.

A nivel de espacio físico las únicas propuestas están relacionadas con la necesidad de rotulación externa con el logo de la organización ya que actualmente no se identifica a la empresa como tal y a nivel de parqueo ya que el espacio se limita a dos vehículos en la cochera, si se diera el caso de mayor número de vehículos estos deberían de parquearse en la acera lo cual es una situación que puede llegar a incomodar a los clientes por un tema de inseguridad.

4.4.6.1 Estrategia:

Implementar mejoras en el entorno físico que garanticen la experiencia del servicio.

4.4.6.2 Planes de acción:

Plan de acción 1: Contratación de seguridad para los vehículos de los clientes y participantes de los grupos focales

Al existir una limitación de espacio físico que definitivamente está fuera del control de API 360° y no haber posibilidades como parqueos públicos cercanos, la recomendación es que se cuente con seguridad privada o al menos con un cuida carros de confianza contratado por la empresa al menos para los días de sesiones de grupos que es cuando hay mayor afluencia de personas. El costo de un cuida carros se estima en \$26 al día y para los costos se estiman cuatro días al mes y se presenta el presupuesto en su valor anual.

Plan de acción 2: Rotulación exterior

Se recomienda a la organización rotular el exterior de la fachada con un rótulo que incluya el logo y que se indique que se trata de una empresa dedicada a la investigación de mercados. Un rótulo de tipo “Caja de Luz”, de acuerdo con Víctor Arce del proveedor Arzala, con la instalación ronda los \$700.

4.4.7 Personas

Según la información proporcionada por PESANED (2011), las personas reciben el servicio dada la interacción con otras prestadoras del servicio, siendo este último el personal de la empresa. Así que recae en ellos gran parte de la responsabilidad sobre la eficiente entrega y la satisfacción del cliente al tener un efecto directo en la intensidad de la experiencia del servicio. Esto implica que el entrenamiento, la capacitación y la motivación del personal son fundamentales para garantizar dicha experiencia.

Los hallazgos del Capítulo III, hacen referencia a que una de las principales oportunidades de mejora en lo que respecta a la experiencia del servicio son tiempos de respuesta. Por ello, dentro de los planes de acción de mejora del servicio se contempla el de capacitar a los colaboradores en metodologías para la administración del tiempo. En esta sección también se hace referencia a la necesidad de redactar y capacitar a los colaboradores en una “Política de Atención al Cliente” lo cual también está estrechamente relacionado con este apartado.

Según la información presentada en el Capítulo II, es importante que la organización refuerce las habilidades de los Directores de Proyecto en lo relacionado específicamente con el proceso de ventas, ya que en muchas oportunidades se realiza el contacto inicial pero no se le da el seguimiento respectivo y por ende no se cierran las ventas. Así, en esta sección se hará

referencia principalmente la recomendación a nivel de capacitación de ventas y de motivación de los colaboradores.

4.4.7.1 Estrategia:

Fortalecimiento de las habilidades técnicas de ventas y de la motivación del personal de la empresa API 360°.

4.4.7.2 Planes de acción:

Plan de Acción 1: Capacitación en ventas

El Centro de Incubación del Instituto Tecnológico de Costa Rica (Cie-Tec) le ofrece a las pequeñas y medianas empresas, la oportunidad de capacitarse en técnicas de servicio al cliente, ventas y negociación, administración y más. Por lo que se recomienda a API 360° considerar el curso “Técnicas de ventas y negociación” impartido por esta institución para los Directores de Proyectos.

Dicho curso está enfocado para empresarios, vendedores o personal de la empresa encargados de negociar con clientes, proveedores e inversionistas. Y el enfoque es el de enseñar a los participantes cómo liderar una negociación en la que las dos partes puedan ganar. Este tipo de capacitaciones se brindan los sábados y generalmente tienen una duración tres fechas con horario de 8:00 a.m. a 12:00 m.d. El curso tiene un valor de ₡75.000 por participante.

Plan de Acción 2: Charla Motivacional

Se recomienda a la empresa de investigación de mercados API 360° incrementar la motivación de sus colaboradores por medio de la Charla Motivacional: “Tiempos para Decidir”, impartida por el Dr. Abel Salas Mora del Instituto de Desarrollo del Liderazgo (IDL). La cual tiene como Objetivo General "Desarrollar una charla motivacional para fortalecer la creatividad de nuevas ideas enfocada a mejorar la

motivación de los participantes para alcanzar las metas de la compañía", y como objetivos específicos:

- *“Motivar intrínsecamente a reafirmar fortalezas y descubrir aún más su potencial para crear un nuevo normal personal y determinar el camino de su propósito.*
- *Tomar decisiones que fomenten una visión futura compartida y empoderada desarrollando un ambiente laboral retador, agradable, exigente, productivo.*
- *Desarrollar acciones de crecimiento en beneficio de las personas, de los grupos y de las organizaciones.*
- *Contribuir con la creación de nuevos retos que fortalezcan los resultados empresariales.*
- *Promover el cambio personal frente a los retos de la compañía”.*

(IDL 2015, p.6)

La charla motivacional será impartida por el Dr. Salas, motivador y coach con amplia trayectoria, representa una inversión de \$600 y tiene una duración de dos horas en donde se desarrollan los siguientes temas:

- *“Mi percepción de la realidad*
- *Retos, ¿dónde estamos?*
- *Crea en lo que ve. Desconecte su piloto automático. Ampliando su zona cómoda*
- *Deje huella. Cambie de actitud.*
- *Haga la diferencia y genere resultados.*
- *El perfil de lo que queremos.*
- *Cambio de actitudes y creencias.*
- *Establezco metas constructivas y positivas.*
- *Compromiso de actuación para el logro de objetivos y metas.*
- *Tomando el control de su vida ante los retos de la compañía”.*

(IDL 2015, p.6)

4.4.8 Procesos

Como se evidenció en el Capítulo II, el servicio de investigación en redes sociales sigue el mismo proceso que los demás servicios organizacionales y por ende presenta oportunidades de mejora principalmente en lo que respecta a los tiempos de respuesta. La situación es especialmente crítica para este servicio ya que al ser el que menos se vende dentro de la organización no es prioridad para los Directores de Proyecto.

En esta sección se presentan estrategias y planes de acción orientados a la mejora de los procesos que realizan los diferentes Directores de Proyectos de manera que les permita agilizar su día a día y trabajar en armonía con los demás departamentos de servicio de manera que se beneficie la experiencia del servicio como tal a ojos del cliente final. Cabe destacar que las acciones que se recomiendan en esta área vendrían a complementar las que se expusieron dentro de los planes de acción de “Servicio”.

4.4.8.1 Estrategia:

Fortalecer los procesos asociados con la prestación del servicio de investigación en redes sociales de manera que se beneficie la experiencia del servicio a ojos del cliente final.

4.4.8.2 Planes de acción:

Plan de acción 1: Aplicar el “Design Thinking” como una herramienta para mejorar el proceso de definición de las metodologías de los estudios

Al analizar la situación actual de la organización, desde la perspectiva del señor Masís que se describe en el Capítulo II: Descripción de la empresa de investigación de mercados API 360°, quedó en evidencia que si bien se tiene claridad en las

operaciones que se deben realizar dentro de la organización para poder satisfacer las necesidades de los clientes, hay mucha libertad por parte de los colaboradores sobre la metodología que se emplea para cumplir con sus labores diarias y por ello se propone la implementación de una metodología estándar por parte de todos los Directores de Proyectos, con el objetivo de que se puedan estandarizar las funciones y con buscar una mayor eficiencia y contribuya a la reducción de los tiempos de respuesta, principalmente a la hora de la entrega de las propuestas comerciales. La metodología que se propone es la que se conoce como “Design Thinking”.

De acuerdo con Tim Brown, profesor de la Universidad de Stanford, el “Design Thinking” hace referencia a una disciplina que “usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado” (Tim Brown citado por Barragán, 2018).

El modelo se apoya en la identificación de necesidades humanas y se vale de la observación, el experimento, la creación de prototipos, etc., con el objetivo de alcanzar la tan deseada innovación o en el caso particular de la empresa API 360° la definición de la metodología de la investigación que da pie a la propuesta comercial. Se recomienda a la organización que se implementen las siete etapas del “Design Thinking” como parte de las labores de los Directores de Proyectos con lo que se agilizará la definición de la metodología de los estudios y, por ende, el desarrollo de la propuesta comercial para el cliente. Estas siete etapas, de acuerdo con Barragán (2018) son las que se describen a continuación:

1. Comprender. En esta fase se da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el problema del negocio?

2. Observar. Esta etapa implica mirar el entorno y estudiar cómo piensan los clientes, qué necesitan o qué desean.
3. Definir. Durante esta etapa se define el problema en cuestión, se organiza la información que se ha recabado y se sintetizan las posibilidades y alternativas.
4. Crear. En esta fase cobra importancia la idea, siempre teniendo al consumidor y sus necesidades muy presentes.
5. Prototipar. Es etapa que contempla la experimentación, la creación de prototipos, bocetos, modelos, entre otros.
6. Testear. La fase del “testing”, de acuerdo con Barragán (2018), está para corregir posibles fallos. Un prototipo mal hecho no debe representar un fracaso, sino una experiencia que forma parte del aprendizaje.
7. Implementación. La última etapa es la ejecución del proyecto, una vez que ha sido validado

Así, siguiendo este proceso estructurado los Directores de Proyectos pueden simplificar los procesos relacionados con la definición de la metodología de los estudios y a su vez agilizar los tiempos de entrega de propuestas comerciales. También son útiles ya que el prototipar y testear va a garantizar que la metodología que se defina para el estudio esté acorde con las necesidades de los clientes y que se cumplan los objetivos buscados de manera que puede brindar beneficios como la disminución de los retrabajos que se han llegado a dar a raíz de la incorrecta definición de una metodología de un estudio.

Plan de acción 2: conformación de Equipos Autodirigidos

La conformación de Equipos Autodirigidos (Grupos Autodirigidos, GAD), es un novedoso instrumento para la gestión del conocimiento en las organizaciones. De acuerdo con Bustamante (2015), este concepto hace referencia a “equipos de trabajo autónomos que se involucran y se comprometen totalmente con la alta gerencia a lograr un producto, proyecto o brindar un servicio”.

Los Equipos Autodirigidos, están basados en la filosofía del "empowerment" que busca trasladar las decisiones al más bajo nivel posible de la organización, con el propósito de que el personal tome las decisiones que son relevantes para su propio trabajo. Según esta filosofía, se tiene un gerente responsable de los resultados del equipo, pero su función se limita a la Planeación y al control, asumiendo un rol de facilitador e integrador.

Los elementos que destacan en los equipos autodirigidos de acuerdo con Bustamante (2015) son: 1. Un objetivo común, 2. Tareas aceptadas y comprometidas, 3. Organización comunicación abiertas, 4. Número reducido de participantes, 5. Unidad y totalidad, 6. Disciplina, 7. Vínculo interpersonal, 8. Convergencia de esfuerzos, 9. Aprovechamiento del conflicto y 10. Autonomía de su dirección.

Se recomienda a API 360° utilizar como referencia para desarrollar los equipos autodirigidos dentro de la organización el modelo de siete pasos de Bustamante (2015):

1. “Evaluar la situación”: consiste en un diagnóstico sobre si el grupo cuenta o no con las características necesarias para desarrollar un equipo de este tipo de equipo.
2. “Elaborar un plan que incluya una propuesta escrita del qué y por qué de los equipos auto dirigidos”: se debe determinar la necesidad a la que responde

la conformación del equipo, los resultados esperados, la forma de obtenerlos, el apoyo necesario por parte de la organización y los beneficios que se espera obtener para la empresa.

3. “Elaborar un convenio”: implica la definición de las reglas sobre las que se basara el funcionamiento de los equipos autodirigidos. En esta etapa se debe definir misión, objetivos, metas y reuniones periódicas y se especifican los roles y los puntos de control y prevención de obstáculos.
4. “Puesta en práctica”: se conviene con los integrantes y se aclara el papel del facilitador.
5. “Inspección periódica del funcionamiento y ajustes al convenio con el facilitador”.
6. “Programas permanentes de capacitación y adiestramiento” y
7. “Establecer las recompensas a los logros”.

En el ANEXO 2: Pasos para el establecimiento de Grupos Auto Dirigidos, se incluye el modelo propuesto por Bustamante (2015) y una guía con preguntas que se deben de responder durante cada etapa.

4.5 Factores críticos del éxito

El éxito de la implementación de la estrategia de mercadeo propuesta para el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360° está estrechamente relacionado con que se cumplan las condiciones de los 9 factores críticos del éxito definidos por Muñoz (2018) a los cuales se hace referencia a continuación:

1. Una buena idea de negocio: en el caso de API 360° este es un factor que ya se cumple y prueba de ello es que la organización cuenta con más de 15

años en el mercado y es considerada una referente en investigación estratégica y de mercadeo efectivo en Costa Rica.

2. El Capital para llevarlo a cabo: Se insta a la organización a continuar con sus buenas prácticas de manejo en el ámbito financiero y a continuar cuidado los márgenes de ganancia mediante la implementación de las metodologías de costeo propuestas con el objetivo de garantizar contar con el capital financiero para mantener las operaciones organizacionales. Adicionalmente, la propuesta de estrategia de mercadeo requiere una inversión por lo que es vital para su éxito que se cuente con la capacidad de realizarla.
3. El timing adecuado: de acuerdo con el autor, no basta con estar en el lugar adecuado, sino que se debe de estar en el momento adecuado, por eso se incentiva a la organización a sacar provecho de las características del entorno que como ha quedado en evidencia a lo largo del presente trabajo final de investigación son óptimas para lograr el posicionamiento del servicio de investigación en redes sociales. El demorarse en implementar estas estrategias, podría significar el fracaso de la estrategia propuesta ya que le brinda el espacio a los competidores y le restaría innovación al servicio, el cual es uno de los principales valores agregados que se deben explotar según la situación actual del mercado.
4. Una buena estrategia: la estrategia que se presenta en el presente Trabajo Final de Graduación fue diseñada tomando en consideración no sólo la información recolectada del mercado, sino también la situación actual de la organización para garantizar que la misma se adapte a las necesidades y posibilidades organizacionales. La estrategia constituye una base, sin embargo se recuerda que la misma no estática y que debe ir evolucionado conforme lo hace el negocio.

5. Un gran equipo: API 360° demostró contar con personas capaces de alcanzar sus objetivos y de hacerlo a un nivel superior al de la media del sector. Sin embargo se detectaron oportunidades a nivel de los procesos que pueden ser, en su mayoría, resultados al lograr una mayor coordinación y trabajo en equipo. Es por eso que como parte de la propuesta se incluye la implementación de diferentes metodologías de trabajo que contribuyan a fortalecer los equipos de trabajo dentro de la organización. El trabajo en equipo es indispensable para lograr cumplir con el estándar de servicio deseado por la organización.
6. Comunicación y coordinación fluida: muy de la mano del factor crítico para el éxito anterior, se insta a la organización a que continúe desarrollando la comunicación y la coordinación entre las diferentes áreas funcionales ya que muchos elementos de la experiencia del servicio dependen de que se de esta coordinación.
7. Capacidad de innovación y adaptación: para que la estrategia de mercadeo propuesta sea exitosa en un mediano y largo plazo es indispensable que la organización mantenga su capacidad de innovación y adaptación a los cambios y necesidades del mercado. Está definitivamente es una de las fortalezas organizacionales en el momento y los esfuerzos organizacionales deben ir orientados a mantenerla.
8. Competencia: la competencia es considerada un factor crítico del éxito empresarial ya que cuanto más competido sea un nicho de negocio más difícil será alcanzar el éxito. Además, la competencia es un factor variable a lo largo del tiempo y de ahí se resalta la importancia del monitoreo constante de la misma, práctica que a la fecha API 360° no realiza y que resulta indispensable para el éxito empresarial a futuro. Es importante la innovación ya que nos ayuda a mantener la ventaja competitiva sobre los competidores.

9. Contexto y entorno económico: los factores externos pueden tener un impacto positivo o negativo en el negocio de API 360° ya que tienen una influencia directa los presupuestos de mercadeo de las organizaciones que suelen ser de a donde se toma el dinero para la contratación de los servicios de investigación de mercados. Ya que el contexto y el entorno son realmente importantes para determinar el éxito empresarial, es indispensable que API 360° se mantenga al corriente de la actualidad del sector para identificar nuevas oportunidades o posibles amenazas a las que tenga que anticiparse.

Adicional a estos nueve factores críticos del éxito señalados por Muñoz, el éxito empresarial de API 360°, por el giro de negocio y la industria en donde se desarrolla, debe garantizar que se cumpla con los siguientes factores críticos del éxito adicionales:

- El desarrollo y la actualización de conocimientos técnicos especializados relacionados con la industria de la investigación de mercados en el personal que permitan a la organización continuar posicionándose como una empresa confiable y con información veraz que se destaca por la calidad de sus informes finales.
- Entender las bases en que el cliente juzga la calidad de los productos. Es indispensable que la organización tenga siempre claridad de las expectativas de los clientes con respecto a la experiencia de servicio para que se puedan mantener los niveles de satisfacción que llevarán a la organización al éxito empresarial.
- Precios competitivos. Son un factor crítico para el éxito principalmente por las condiciones del mercado meta seleccionado.
- Tiempos de entrega. Constituyen un factor crítico del éxito empresarial para API 360° debido a que, como se evidenció en los hallazgos del

capítulo 3, es de las características del servicio a las que más importancia le otorgan los clientes de esta industria.

4.6 Justificación económica de la propuesta

Con base en los planes de acción desarrollados en la sección 4.4 del presente capítulo del Trabajo Final de Graduación, se determinaron los costos asociados a cada una de las actividades contempladas dentro de los planes de acción definidos para cada una de las Ocho (8) P's del Marketing de Servicios que conforman la estrategia de mercadeo para el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360°.

La información se presenta en la Tabla 4.6 Justificación económica de la propuesta, presenta el valor anualizado estimado para la realización de cada uno de los planes de acción contemplados dentro de las estrategias propuestas. Como se muestra en la tabla, la inversión anual estimada para la estrategia de mercadeo propuesta para el servicio de investigación de mercados es de \$15,464.23. Con respecto al detalle de cada cálculo, este se detalla en el plan de acción asociado con cada rubro. Se utilizó un tipo de cambio de 580 colones por dólar.

Cabe destacar, que muchas de las propuestas de mejora contempladas en este capítulo no implican un desembolso por parte de la empresa ya sea porque se refieren a mejoras en procesos o metodologías de trabajo o porque se cuenta con el recurso físico y/o de personal para realizarlos. Estas actividades están contempladas en la tabla 4.6 pero no se les asigna un monto de inversión.

Tabla 4.6
Justificación económica de la propuesta

P del Marketing de Servicios	Planes de Acción y actividades correspondientes	Inversión (USD\$)	Fuente/ Proveedor
Servicio	Plan de acción 1: Capacitar a los colaboradores en metodologías para la administración del tiempo.		
	Taller "Administración del Tiempo" con el Lic. Eduardo Gómez	\$ 431	Lic. Eduardo Gómez
	Refrigerio para el personal que asiste al taller	\$ 91	Rainbow Cakes
	Impresión de los certificados de participación al taller	\$ 20	Digital Print C3
	Plan de acción 2: Realizar estudios de tiempos de las labores asignadas a los Directores de Proyectos		
	Plan de acción 3: Redactar una "Política de Atención al Cliente"		
	Refrigerio para la capacitación en la nueva "Política de Atención al Cliente"	\$ 91	Rainbow Cakes
	Impresión de la "Política de Atención al Cliente" para cada colaborador	\$ 50	Digital Print C3
Precio	Plan de Acción 1: Implementar el modelo de los 5 pasos para fijar el precio de un producto o servicio sugerido por Sebastián Escobar (2017)		
Comunicación Integrada de Mercadeo	Plan de acción 1: Refrescamiento de la imagen de la marca		
	Plan de acción 2: Plan de mercadeo digital		
	Set Up nuevo sitio web	\$ 975	QM Soluciones
	Fee de hospedaje y soporte (valor anualizado)	\$ 360	QM Soluciones
	Administración de SEO y SEM (valor anualizado)	\$ 1,440	Noise
	Inversión en publicidad en motores de búsqueda (valor anualizado)	\$ 480	Noise
	Curso de "Community Manager"	\$ 180	Mind Bag Academy
	Inversión en pauta en redes sociales (valor anualizado)	\$ 480	Noise
	Diseños redes sociales y Email Marketing (valor anualizado)	\$ 3,000	Luis Miguel Angulo
	Plan de acción 3: Mercadeo tradicional		
	Desayunos informativos (valor anualizado)	\$ 3,794	Hotel Tryp Sabana
	Roller Up para tarima desayuno informativo	\$ 45	Digital Arts S.A.
	Artículos promocionales	\$ 587	Promerc Promocionales
	Canastas Navideñas reconocimiento a clientes	\$ 265	Sylstore
Impresión de tarjetas navideñas	\$ 20	Nexo Digital	
Promoción	Plan de acción 1: Implementar una estrategia promocional de precio especial en paquete		
Pruebas Físicas	Plan de acción 1: Contratación de seguridad para los vehículos de los clientes y participantes de los grupos focales	\$ 1,248	Salario mínimo en planilla diario.
	Plan de acción 2: Rotulación exterior	\$ 700	Rotúlos Arzala
Personas	Plan de Acción 1: Capacitación en ventas		
	Curso "Técnicas de ventas y negociación" Cie-Tec	\$ 517	Cie-Tec
	Plan de Acción 2: Charla Motivacional		
	Charla Motivacional: "Tiempos para Decidir", Dr. Abel Salas Mora	\$ 600	IDL
	Refrigerio para el personal	\$ 91	Rainbow Cakes
Procesos	Plan de acción 1: Aplicar el "Design Thinking" como una herramienta para mejorar el proceso de definición de las metodologías de los estudios		
	Plan de acción 2: conformación de Equipos Autodirigidos		
Inversión total requerida		\$ 15,464.23	

Fuente: elaboración personal con base en la información proporcionada por los proveedores.

La información presentada en el presente capítulo hace referencia a la estrategia de mercadeo propuesta para el servicio de Investigación en Redes Sociales de la empresa API 360°. Cabe destacar, que en todo momento se tuvo en consideración la búsqueda de planes de acción que estuviesen acordes con la realidad de la compañía y que el objetivo primordial de la misma es que contribuya al incremento de la participación de mercado de dicho servicio y de la empresa.

A continuación, se establecen las conclusiones y recomendaciones adicionales para la empresa que surgen a partir del desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Con base en la información recopilada durante los cuatro anteriores capítulos que componen la presente “Estrategia de mercadeo para el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360°”, se establecen las siguientes conclusiones:

- El desarrollo tecnológico ha jugado y sigue jugando un papel fundamental dentro de la evolución y consolidación de la industria de la investigación de mercados a nivel mundial. Es a partir de los años noventa, gracias a la invención del Internet y posteriormente, la aparición de las redes sociales que se consolida la llamada revolución en la investigación de mercados.
- La industria se consolida y el 2017 es el sexto año de crecimiento consecutivo del sector. Por regiones el crecimiento mayor se ha generado en países y zonas tradicionalmente de mayor volumen, en concreto en Norteamérica y Europa.
- La tendencia global apunta a que la recaudación de datos por medio de dispositivos móviles y teléfonos inteligentes continúe incrementándose en el mercado y a raíz de esto uno de los principales desafíos identificados para el sector es la necesidad de la creación de sistemas que permitan la rápida recolección de información y su adaptabilidad a los nuevos dispositivos.
- Según ranking anual de la Asociación Americana de Mercadeo las cinco principales empresas de marketing al 2017 son: Nielsen, Intercontinental Medical Statistics (IMS), Kantar Group (que incluye Taylor Nelson Sofres [TNS]), Information Resources Inc. (IRI) y Ipsos. Cabe destacar que cuatro de las cinco tiene presencia en el mercado nacional.

- La investigación de mercados tiene aproximadamente 40 años de haberse implementado como una disciplina y un complemento del comercio en Costa Rica. A pesar de esto, existe un gran vacío de información a nivel de la industria nacional ya que no se cuentan con estadísticas detalladas del sector, ni se conoce con exactitud la cantidad de empresas que brindan sus servicios o su participación de mercado. Sin embargo, a través de la investigación fue posible identificar 14 empresas que ofrecen servicios de investigación de mercados en el territorio nacional.
- La evolución de la industria nacional sigue la tendencia mundial, caracterizada por el liderazgo de grandes empresas que cuentan con presencia regional y multinacional y que han logrado consolidarse como líderes.
- API 360° a pesar de que no pertenece a este grupo de “grandes empresas multinacionales” cuenta con más de 14 años de experiencia en el mercado y es considerada una referente en investigación estratégica y mercadeo efectivo en Costa Rica. Entre sus clientes destacan para reconocidas empresas públicas y privadas y sus servicios se ofrecen en América Central y el Caribe.
- Entre los principales competidores directos identificados por API 360° destacan: Unimer, Dichter & Neira, Pro Datos, Cid Gallup, Mercaplan y Triada. Mientras que entre la competencia directa se contempla a Qualimark y agencias de publicidad como JBQ, Publimark Mullenlowe, Saatchi & Saatchi.
- En el caso de los servicios de investigación de mercados por lo general los clientes son otras organizaciones y no una persona física, por lo que se categorizan como relaciones comerciales de negocio a negocio o “Business to Business” (B2B).

- Con respecto al perfil de los clientes actuales de API 360°, se concluye que se trata en su mayoría de medianas, pequeñas y microempresas que se desempeñan en áreas Alimentación, Bebidas, Industria farmacéutica y función pública.
- Los clientes actuales de API 360° también recurren a empresas competidoras en búsqueda de satisfacer sus necesidades de información para la toma de decisiones estratégicas, con lo que se evidencia que no hay exclusividad en el uso de un único proveedor del servicio y que hay todavía necesidades insatisfechas por parte de los clientes actuales de la organización que pueden llegar a representar una oportunidad de venta. Con respecto a los servicios que los clientes actuales de API 360° adquieren a la competencia, en su mayoría se tratan de estudios cualitativos y estudios a la medida.
- Las empresas pequeñas como API 360° son utilizadas especialmente para estudios tácticos y urgentes, mientras que agencias como Dichter y Neira se visionan como lentas y burocráticas.
- Los consumidores actuales de los servicios de investigación de mercados otorgan mayor importancia a aspectos relacionados directamente con la calidad del estudio y de la información y menos a los aspectos externos como la oferta de servicios como tal de la empresa y el liderazgo o no que esta tenga en el mercado.
- El contacto directo de los Directores de Proyectos con los clientes actuales y potenciales juega un papel fundamental dentro de la experiencia del servicio y es la primera forma en la que los clientes actuales se enteraron de la existencia de la organización. La opinión por parte de otros con respecto a los servicios también es importante ya que se señalan las redes sociales, que son canales bidireccionales de comunicación y el boca a boca como otros medios de comunicación importantes. Así que es vital que se logre

cumplir las expectativas de la experiencia del servicio por parte de los clientes actuales.

- Queda en evidencia la necesidad de realizar una labor didáctica entre los clientes actuales y potenciales ya que en su mayoría desconocen la amplia gama de servicios y de herramientas que emplea la organización, así como el valor que da el uso de tecnología a la calidad de los estudios.
- Los tiempos de respuesta que se manejan a la hora de hacer propuestas metodológicas y comerciales son una debilidad desde la perspectiva de los clientes actuales de la organización.
- Existe una gran oportunidad de realizar esfuerzos de comunicación y marketing ya que la categoría cuenta con muy poca actividad promocional, lo que quiere decir que existe poca saturación de contenidos entre los clientes potenciales. la tendencia de la industria es optar por un mercadeo más directo a través de desayunos y reuniones de presentación de nuevas técnicas y tendencias y menos masivo a través de los otros medios de comunicación.

5.2 Recomendaciones

A partir del análisis de los resultados del estudio de la situación actual presentados en el tercer capítulo del presente proyecto final de graduación y adicional a los planes de acción que conforman la estrategia de mercadeo para el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360° presentada en el cuarto capítulo, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a la empresa de investigación de mercados API 360° la implementación de la estrategia de mercadeo propuesta con el fin de

fortalecer la participación de mercado tanto de la organización como del servicio de investigación en redes sociales.

2. Si bien es un tema que se trata dentro de los factores críticos del éxito empresarial señalados para API 360°, se reafirma la importancia y la recomendación de que se realicen estudios periódicos de mercadeo en donde se evalúen las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, así como para el monitoreo de la competencia. Este análisis es vital para garantizar el éxito empresarial y en especial en una industria en donde los avances tecnológicos, el boca a boca y las condiciones del ambiente juegan un papel tan importante. Es un poco irónico que una empresa que se dedica a la comercialización de este tipo de servicios para otras y que por ende cuenta con todo el conocimiento técnico y las herramientas para realizar este tipo de investigaciones no lo haga para sí misma. Se recomienda al menos implementar encuestas de satisfacción de los clientes de manera semestral y de análisis de la competencia vía benchmarking cada año.
3. Se recomienda a la organización asignar un presupuesto anual para la implementación y mantenimiento de las propuestas contempladas en el Capítulo IV, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
4. Otro aspecto a considerar es que, si bien ya se señala la necesidad de capacitar al personal de la organización en temas como manejo del tiempo, técnicas de ventas y metodologías de trabajo que incentiven la innovación, no se deben dejar de lado las capacitaciones para la actualización de los conocimientos técnicos relacionados propiamente con la investigación de mercados pues las técnicas y metodologías están en constante evolución. Para ello se propone el valorar la certificación del personal de investigación de mercados con el curso impartido a distancia por la Universidad de Georgia, cuyos contenidos son avalados por ESOMAR (Organización Europea de Empresas de Investigación de Mercados).

5. Se recomienda a la organización valorar la posibilidad de incluir una nueva plaza que se dedique a la prospección comercial ya que, como se demostró en los hallazgos del Capítulo III, el contacto directo con los clientes potenciales suele tener resultados positivos, pero la principal oportunidad según el proceso actual que sigue la organización se encuentra en el seguimiento de estas visitas. Por lo tanto, si se tuviese una persona que se dedicara exclusivamente a la búsqueda de nuevos clientes se podrían maximizar el uso de los recursos destinados a dichas visitas. Adicionalmente, con eso se estaría liberando un poco de la carga de los Directores de Proyectos para que estos se enfoquen en lograr mejores tiempos de respuestas.

6. Adicionalmente, se recomienda a la organización valorar la posibilidad de la contratación de una persona para el rol de encargado de mercadeo digital. Esta persona debería encargarse del desarrollo y ejecución de los planes de mercadeo digital. Con esto no se vería la necesidad de tercerizar servicios como la optimización de motores de búsqueda y se podría incrementar la frecuencia del email marketing. El ideal sería que dicha persona tenga conocimientos de diseño gráfico y pueda también colaborar con el diseño de artes.

Bibliografía

Libros y Revistas:

- Abarca, M. & Quesada, M. (2016). **Guía para la realización de Estudios de Cargas de Trabajo en las Instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil.** Dirección General de Servicio Civil, San José, Costa Rica.
- Arellano, R (2002). **Comportamiento del consumidor: Enfoque América Latina.** McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Hawkins, Best & Coney (2004). **Comportamiento del Consumidor.** Editorial Mc Graw Hill- Irving. 9na Edición.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M.P. (2010) **Metodología de la investigación.** 5 ed. México: McGraw Hill.
- Kotler, P & Armstrong, G (2013). **Fundamentos de Marketing. 6ta Edición.** México: Editorial Prentice Hall Mexico.
- Lovelock, CH, Wirtz J. (2015). **Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia.** 7ª Edición, Editorial Pearson. México.
- Sanz, L (2003). **Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes.** En: Apuntes de Ciencia y Tecnología, N° 7.
- Zeithalm, V y Bitner, M. (2000). **Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa.** México: Mc Graw Hill.

Documentos académicos:

- Díaz, M & Torres, M (2016). **Aplicación de Gerencia de la Conducta para impactar indicadores de calidad y productividad en la Empresa API, S.A.** Universidad de Costa Rica, Sistema de Estudios de Posgrado, Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones
- Merino, S (2010). **Introducción a la Investigación de Mercados.** Universidad Computense de Madrid.
- Solís, S (2016). **Estrategia de mercadeo para el servicio de Retail Intelligence Centroamérica en la empresa de investigación de mercados Dichter & Neira.** Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.
- Valverde, P (2013). **Estrategia de mercadeo para la empresa de investigación de mercados Dichter & Neira Costa Rica.** Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

Entrevistas personales:

- Entrevista personal al MBA Francisco Masís Vargas, Gerente General y Fundador de la empresa API 360°. Realizada el 6 de enero del 2016 en las oficinas de API 360°, San Vicente, Moravia, Costa Rica.

Páginas web:

- Acosta, G (2012). **Estudio de Tiempos y Movimientos**. En línea: <https://www.slideshare.net/GennAcosta/36419702-estudiodetiemposymovimientos>
- Ale, L (2015). **¿Qué es la segmentación de mercado?** En línea: <https://www.merca20.com/que-es-la-segmentacion-de-mercados/>
- Alvarado, V (2011). **Definición de Cliente, Para Fines de Mercadotecnia**. En línea: <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>
- Arias, J (2016). **Costa Rica tiene la tasa más alta de acceso a Internet en Latinoamérica**. En línea: <https://www.crhoy.com/tecnologia/costa-rica-tiene-la-tasa-mas-alta-de-acceso-a-internet-en-latinoamerica/>
- Berragrán, A (2018). **Aplicando el design thinking para resolver problemas de negocio cuando su mente se ha bloqueado**. En línea: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>
- Bustamante (2015). **Equipos de trabajo aut DIRIGIDOS**. En línea: http://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/trabajoen_equipo/equipos_gads.pdf
- Calderón Carla. (2002). **Conceptos de mercadeo**. En línea: <https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-mercadeo/>

- Castellón, C (2017). **Estadísticas de redes sociales en España.** En línea: <https://www.fhios.es/20-sorprendentes-estadisticas-sobre-las-redes-sociales/>
- Concepto.de (2017). **Concepto de Redes Sociales.** En línea: <http://concepto.de/redes-sociales/>
- Cordero, C (2016). **La guía de investigación de mercados de Euromonitor para los emprendedores.** En línea: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-guia-de-investigacion-de-mercados-de-euromonitor-para-los-emprendedores/>
- CreceNegocios (2015). **Qué es una ventaja competitiva.** En línea: <https://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>
- Definición ABC (2017). **Definición de Red social.** En línea: <https://www.definicionabc.com/social/red-social.php>
- Escobar, S (2017). **5 pasos para fijar el precio de un producto o servicio.** En línea: <https://www.entrepreneur.com/article/268911>
- Galera, J (2018). **Publicidad tradicional vs publicidad digital.** En línea: <https://www.juangalera.com/publicidad-tradicional-vs-publicidad-digital/>
- Gómez, D (2011). **Cómo vender más a clientes actuales.** En línea: <http://bienpensado.com/como-vender-mas-a-clientes-actuales/>
- Gómez, E (2018). **Capacitaciones Costa Rica.** En línea: <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/515/administracion-del-tiempo/>
- Henríquez, E. (2017). **¿Qué es el análisis FODA?** En línea: <http://blog.euromonitor.com/2017/05/como-crear-un-analisis-foda.html>
- HolaSocio (2017). **Publicidad en medios digitales VS publicidad en medios tradicionales.** En línea: <http://holasocio.com/blog/6-Publicidad-en-medios-digitaes-VS-publicidad-en-medios-tradicionales>
- Ildfonso, M (2012). **Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto.** En línea: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/cualitativo_cuantitativo_mixto.html
- Instituto tecnológico de Sonora (2015). **Paradigma de investigación cuantitativo.** En línea:

http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p11.htm

- IOMarketing (2016). **El posicionamiento SEO en las estrategias de publicidad.** En línea: <http://www.iomarketing.es/blog/el-posicionamiento-seo-en-las-estrategias-de-publicidad/>
- IPMARK (2016). **El sector mundial de la investigación consolida su crecimiento.** En línea: <http://ipmark.com/sector-investigacion-mercados-crecimiento/>
- La República Perú (2017). **Investigación de Mercados, Industria en Evolución.** En línea: <http://larepublica.pe/marketing/843337-investigacion-de-mercados-industria-en-evolucion>
- Mañes, R (2017). **La captación de clientes por medio de las Redes Sociales.** En línea: <http://rubenmanez.com/captacion-de-clientes-en-redes-sociales/>
- Mastermind (2017). **La importancia de las redes sociales para tu empresa.** En línea: <https://www.mastermind.cl/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-tu-empresa/>
- Muñiz, R. (2017). **La marca.** En línea: <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>
- Muñoz, J (2018). **Los 9 factores críticos de éxito empresarial.** En línea: <http://negociosyempresa.com/factores-criticos-de-exito-empresarial/>
- Orduna, J (2017). **Lista de las principales empresas de investigación de mercado.** En línea: http://www.ehowenespanol.com/lista-principales-empresas-investigacion-mercado-lista_354117/
- Peñalever, P (2016). **Paso a paso: estructura de un plan de marketing digital.** En línea: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/paso-a-paso-estructura-de-un-plan-de-marketing-digital.html>
- PESANED (2011). **Las 8 P's del Marketing de Servicios.** En línea: <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/04/las-8-ps-del-marketing-de-servicios.html>

- PESANED (2011). **Definición de Servicio.** En línea: <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/02/definicion-de-servicio.html>
- Prodatos (2017). **Quienes somos.** En línea: <http://www.prodatoscr.com/>
- Pymes el Financiero (2014). **Capacitaciones en servicio al cliente y ventas para pymes están abiertas en Cie-Tec.** En línea: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/capacitaciones-en-servicio-al-cliente-y-ventas-para-pymes-estan-abiertas-en-cie-tec/QR7JWM7AS5AWTMHHHGXJNUXSAA/story/>
- Roque, C (2017). **Cómo usar las estrategias de aplicar descuento en los precios para generar más ventas.** En línea: <https://business.tutsplus.com/es/tutorials/how-to-use-discount-pricing-strategies--cms-28611>
- Sabina Carlos, (1992). **El proceso de investigación.** En línea: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>.
- Sylstore (2018). **Detalle Navideño 1.** En línea: http://sylstore.com/xcart2/product_info.php?cPath=49_42&products_id=205
- Thompson, I (2006). **"Concepto de Marketing".** En línea: <http://www.marketing-free.com/marketing/concepto-marketing.html>
- Thompson, I (2017). **Estrategia de Marketing.** En línea: <http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>
- Ugalde, A (2018). **La Política de Atención al Cliente.** En línea: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>
- Velázquez, K (2015). **¿Qué es una Estrategia de Mercadeo?** En línea: <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-una-estrategia-de-mercadeo/>

Anexo 1: Cuestionario de Percepción de los clientes actuales de la empresa API 360°

No. _____ Fecha: _____



El presente cuestionario fue desarrollado por una estudiante de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. El propósito de esta consiste en recopilar información relacionada a la contratación de servicios de investigación de mercados por parte de la empresa para la cual usted labora, así como evaluar el conocimiento y nivel de satisfacción de los servicios brindados por la empresa API 360°.

Responder el Cuestionario le tomara 20 minutos y la información que brinde es totalmente confidencial y para fines meramente académicos ya que el mismo forma parte un proyecto final de graduación para optar por el grado académico de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Se le agradece de antemano su colaboración.

1. ¿Qué información se utiliza para la toma de decisiones estratégicas en su organización?

- Estudios de mercado sobre los hábitos de consumo
- Auditorías de ventas
- Estudios de observación de comportamiento del consumidor
- Estudios de mercado sindicalizados
- Inversión en información transaccional
- Otros

2. En la organización que usted representa, ¿se han contratado en los últimos 18 meses servicios de investigación de mercados?

- Sí Pase a No. 3
- No Pase a No. 19

3. ¿Con cuál compañía de investigación de mercados adquiere la información para la toma de decisiones estratégicas? (puede marcar más de una opción)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Unimer | <input type="checkbox"/> Triada |
| <input type="checkbox"/> Dichter y Neira | <input type="checkbox"/> Qualimark |
| <input type="checkbox"/> ProDatos | <input type="checkbox"/> Ipsos |
| <input type="checkbox"/> Cid Gallup | <input type="checkbox"/> Kantar Millward Brown |
| <input type="checkbox"/> API 360° | <input type="checkbox"/> Nielsen |
| <input type="checkbox"/> Mercaplan | <input type="checkbox"/> Otro |

4. ¿Cómo se informó sobre la existencia de estas empresas de investigación de mercados ?

- Periódico
 Televisión
 Radio
 Referencia
 Ejecutivo me contactó directamente
 Redes Sociales
 Periódico o Revisa en línea
 Rotulación en exteriores
 Otro

5. ¿Qué servicio adquiere con las diferentes compañías de investigación para la toma de decisiones estratégicas? (puede marcar más de una opción)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Consultoría | <input type="checkbox"/> Omnibus |
| <input type="checkbox"/> Estudios Cualitativos | <input type="checkbox"/> Estudios de Relaciones Humanas |
| <input type="checkbox"/> Publicidad e Imagen | <input type="checkbox"/> Calidad de Servicios |
| <input type="checkbox"/> Multimedia e Imágenes | <input type="checkbox"/> Estudios a la medida |
| <input type="checkbox"/> Pruebas y Simulaciones | <input type="checkbox"/> Investigación en redes sociales |
| <input type="checkbox"/> Estudios de Seguimiento | <input type="checkbox"/> Otro |

6. ¿Qué aspectos valora más a la hora de tomar la decisión

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Técnicas innovadoras de investigación | <input type="checkbox"/> Valores agregados como uso de tecnología |
| <input type="checkbox"/> Transparencia y confiabilidad | <input type="checkbox"/> Conocimiento y experiencia sobre la industria en particular |
| <input type="checkbox"/> Capacitación del personal | <input type="checkbox"/> Experiencia previa con el proveedor |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo de mercado | <input type="checkbox"/> Calidad de los informes o entregables (análisis) |
| <input type="checkbox"/> Tiempos de respuesta | <input type="checkbox"/> Flexibilidad |
| <input type="checkbox"/> Oferta de servicios | <input type="checkbox"/> Trabajo de campo |
| <input type="checkbox"/> Precios | <input type="checkbox"/> Propuesta metodológica |
| <input type="checkbox"/> Servicio al Cliente | |

7. En la organización que usted representa, ¿se han contratado en algún momento los servicios de investigación de mercados de la empresa API 360°?

Sí

No

8. Antes de contratar los servicios, ¿conocía de la existencia de API 360°?

Sí Pase a la pregunta 9

No Pase a la pregunta 10

9. ¿Cómo se informó sobre la existencia de los servicios de la empresa API

Periódico

Televisión

Radio

Referencia

Ejecutivo me contactó directamente

Redes Sociales

Periódico o Revisa en línea

Rotulación en exteriores

Otro

10. Antes de tomar la decisión final de invertir en un estudio de mercado de API 360°, ¿cómo se asesoró sobre la empresa y sus servicios? (puede marcar más de una opción)

Investigué más sobre la empresa y sus servicios en internet.

Busqué la opinión de consumidores actuales de los servicios.

Consulté la opinión de expertos en la materia.

Solicité información directamente a la empresa.

Solicité información en otras empresas de investigación de mercados.

No busqué información

11. Por favor indique, ¿cuáles de los siguientes servicios conoce que brinda la empresa de investigación de mercados API 360°?

<input type="checkbox"/> Consultoría	<input type="checkbox"/> Omnibus
<input type="checkbox"/> Estudios Cualitativos	<input type="checkbox"/> Estudios de Relaciones Humanas
<input type="checkbox"/> Publicidad e Imagen	<input type="checkbox"/> Calidad de Servicios
<input type="checkbox"/> Multimedia e Imágenes	<input type="checkbox"/> Estudios a la medida
<input type="checkbox"/> Pruebas y Simulaciones	<input type="checkbox"/> Investigación en redes sociales
<input type="checkbox"/> Estudios de Seguimiento	<input type="checkbox"/> Otro

12. ¿Cuáles de los siguientes herramientas conoce que utiliza la empresa de investigación de mercados API 360°?

<input type="checkbox"/> Laboratorio de Cocina	<input type="checkbox"/> Activación emocional
<input type="checkbox"/> Panel 360°	<input type="checkbox"/> Reconocimiento facial
<input type="checkbox"/> On-Line Survey	<input type="checkbox"/> Big Data
<input type="checkbox"/> Selección georeferenciada on-line	<input type="checkbox"/> Netnografías
<input type="checkbox"/> Eye tracker	<input type="checkbox"/> Comunidades on-line
<input type="checkbox"/> Respuesta galvánica de la piel	

13. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa nada satisfecho y 5 sumamente satisfecho, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios de API 360°?

<input type="checkbox"/> 1-Nada satisfecho
<input type="checkbox"/> 2-Poco satisfecho
<input type="checkbox"/> 3-Satisfecho
<input type="checkbox"/> 4-Muy Satisfecho
<input type="checkbox"/> 5-Sumamente Satisfecho

14. Utilizando la escala, del 1 al 5 donde 1 Muy Malo y 5 Excelente, ¿cómo calificaría los siguientes aspectos del servicio de API 360°?

Servicio		Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy
		1	2	3	4	5
1	Tiempo de elaboración Propuesta comercial.					
2	Tiempo de respuesta ante sus dudas o solicitudes.					
3	Calidad de la información.					
4	Soporte técnico					
5	Análisis de la información					
6	Calidad de las conclusiones y recomendaciones					
7	La calidad de las presentaciones realizadas					
8	Cumplimiento de tiempos de entrega					
9	Asesoría por parte del ejecutivo de venta					
10	Servicio al cliente					
11	Visión al mercado					

- En la organización que usted representa, se han contratado en algún momento el servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360°

Sí

No

16. ¿Cómo se informó sobre la existencia del servicio de investigación en redes sociales de la empresa API 360°?

Periódico

Televisión

Radio

Referencia

Ejecutivo me contactó directamente

Redes Sociales

Periódico o Revisa en línea

Rotulación en exteriores

Otro

En una escala del 1 al 5, donde 1 significa nada satisfecho y 5 sumamente

17. satisfecho, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de investigación en redes sociales que brinda la empresa API 360°?

- 1-Nada satisfecho
 2-Poco satisfecho
 3-Satisfecho
 4-Muy Satisfecho
 5-Sumamente Satisfecho

18. ¿Qué podría mejorar API 360° para que aumente su satisfacción hacia los servicios ofrecidos?

19. Género

- Femenino
 Masculino

20. Rango de edad

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Hasta 20 años | <input type="checkbox"/> De 41 a 50 años |
| <input type="checkbox"/> De 21 a 30 años | <input type="checkbox"/> De 51 a 60 años |
| <input type="checkbox"/> De 31 a 40 años | <input type="checkbox"/> Más de 60 años |

21. Departamento en que labora

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dirección General | <input type="checkbox"/> Finanzas y Contabilidad |
| <input type="checkbox"/> Administración | <input type="checkbox"/> Mercadeo y Ventas |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Informática |
| <input type="checkbox"/> Producción | |

22. Puesto que desempeña

23. Sector o industria de la organización donde labora

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Agricultura | <input type="checkbox"/> Industria farmacéutica |
| <input type="checkbox"/> Alimentación | <input type="checkbox"/> Ingeniería Mecánica y eléctrica |
| <input type="checkbox"/> Bebidas | <input type="checkbox"/> Medios de comunicación |
| <input type="checkbox"/> Tabaco | <input type="checkbox"/> Servicios de correos |
| <input type="checkbox"/> Comercio | <input type="checkbox"/> Servicios de telecomunicaciones |
| <input type="checkbox"/> Construcción | <input type="checkbox"/> Servicios de Salud |
| <input type="checkbox"/> Educación | <input type="checkbox"/> Servicios financieros |
| <input type="checkbox"/> Fabricación de material de transporte | <input type="checkbox"/> Servicios Públicos |
| <input type="checkbox"/> Función pública | <input type="checkbox"/> Transportes |
| <input type="checkbox"/> Hotelería | <input type="checkbox"/> Turismo |
| <input type="checkbox"/> Industrias químicas | <input type="checkbox"/> Otro |

24. Número de colaboradores de la empresa para la cual labora

- 1-5 trabajadores
- 6-30 trabajadores
- 31-100 trabajadores
- más de 100 trabajadores

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo 2: Pasos para el establecimiento de Grupos Auto Dirigidos

1. Evaluar la situación.

- ¿El grupo ya está lo suficientemente maduro para un cambio?
- ¿Está el grupo dispuesto a experimentar con la salvedad de que al principio se deberán hacer ajustes?
- ¿Los miembros del grupo pueden recibir presiones de parte de sus compañeros?
- ¿Existe un ambiente de confianza?
- ¿Se definirán las expectativas con claridad, son realistas?
- ¿Será necesario establecer las ventajas de este cambio?
- ¿Están dispuestos a formarse como líderes y como instructores?
- ¿Quieren tener un patrocinador?
- ¿Se recibirá apoyo de la alta gerencia?

2. Elaborar un plan que incluya una propuesta escrita del qué y por qué de los GADs.

- ¿A qué necesidad responde?
- ¿Qué resultados se espera obtener?
- ¿De qué manera (procedimiento) se obtendrán los resultados?
- ¿Qué se necesitará de la gerencia (soporte, costos, materiales, etcétera)?
- ¿Quién será el patrocinador del equipo (facilitador)?
- ¿Qué beneficios obtendrá la empresa?

3. Elaborar un convenio. Reglas sobre las cuales se basará el funcionamiento de los GADs.

- Debe ser flexible, adaptarse a los cambios que se puedan dar.
- Definir la misión, objetivos, metas y reuniones periódicas, tanto independientes como con el patrocinador.
- Especificar los roles de cada miembro del equipo hacia las gerencias de apoyo, la información del propio GADs los respaldos necesarios.
- Determinar los puntos de control y prevención de obstáculos en su desarrollo.

4. Puesta en práctica.

- Convenir con los integrantes.
- Aclarar el papel del facilitador.

5. Inspección periódica del funcionamiento y ajustes al convenio con el facilitador.

6. Programas permanentes de capacitación y adiestramiento.

7. Establecer las recompensas a los logros.