



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

PROGRAMA DE POSGRADO EN
ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA SOLUCIONES 506, S.A.

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

MELANY HERRERA TREJOS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2015

Dedicatoria

A mi hermana Nena, que es la luz de mi vida, la guía que trato seguir.

Agradecimientos

Al señor Yeremy Marín Hernández, propietario de la empresa Soluciones 506, S.A. por abrirme las puertas de su empresa para la realización de este trabajo final de graduación.

A los tutores de este trabajo, los señores Roque Rodríguez Chacón y Óscar Acuña Fernández, por brindarme su constante apoyo.

“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.B.A. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

M.B.A. Óscar Acuña Fernández
Lector, Profesor de Posgrado

M.B.A. Yeremy Marín Hernández
Lector, Empresa Soluciones 506, S.A.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Melany Herrera Trejos
Sustentante

Tabla de contenidos

	Página
Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Tabla de contenidos	v
 CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN COSTA RICA Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADEO.....	 9
1.1 Contextualización de la industria de servicios	10
1.1.2 La definición de la industria.....	10
1.1.3 Reseña de la industria de servicios a nivel internacional	10
1.1.4 Orígenes y evolución de la industria de servicios en Costa Rica.....	12
1.1.5 Situación actual de la industria de servicios en Costa Rica	14
1.1.6 Perspectivas futuras de las empresas de servicios en Costa Rica	16
1.1.7 Marco regulatorio	17
1.2 Perspectivas teóricas	19
1.2.1 Antecedentes del mercadeo	19
1.2.2 El plan de mercadeo	19
1.2.3 La planeación estratégica de mercadeo.....	20
1.2.4 El concepto de servicio	20
1.2.5 La ventaja competitiva	21
1.2.6 Los desafíos para el mercadeo de los servicios.....	21
1.2.7 Las 8 P del mercadeo de servicios	22
1.2.8 La segmentación de mercados.....	23
1.2.9 El posicionamiento	23
 CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SOLUCIONES	 24
2.1 Reseña histórica de la empresa.	25
2.2 Situación actual de la empresa	26
2.3 Estructura organizacional.....	28
2.4 Descripción de la gestión empresarial del negocio	28
2.4.1 Misión.....	28
2.4.2 Visión	29
2.4.3 Valores corporativos	29
2.5 Descripción de las 8 P's del mercado	29
2.5.1 El producto	29
2.5.2 El precio	35
2.5.3 La plaza	35
2.5.4 La promoción	35
2.5.5 El proceso	36
2.5.6 El entorno físico	37

2.5.7 El personal.....	37
2.5.8 Productividad y calidad.....	38
2.6 Cartera de clientes	38
2.7 Responsabilidad social y compromiso con el ambiente.....	39
2.8 Situación financiera actual	39
2.9 Factores externos de la empresa.....	40
2.9.1 La competencia	40
2.9.2 Los avances tecnológicos	40

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN GENERAL DE MERCADO DE SOLUCIONES 506, S.A. Y SU ESTRATEGIA COMERCIAL 42

3.1 Justificación de la investigación.....	43
3.2 Objetivo general	43
3.3 Objetivos específicos	44
3.4 Metodología de investigación	44
3.5 Población de estudio y muestra.....	45
3.6 Recolección de la información.....	45
3.7 Cuestionario y prueba piloto	45
3.8 Presentación y análisis de resultados	46
3.8.1 Perfil del cliente	46
3.8.2 Análisis del producto o servicio	49
3.8.3 Análisis de precio	52
3.8.4 Análisis de plaza.....	54
3.8.5 Análisis de promoción.....	56
3.8.6 Análisis de los procesos de servicio	59
3.8.7 Análisis del entorno físico.....	60
3.8.8 Análisis del personal	62
3.8.9 Preguntas de la productividad y calidad.....	64
3.8.10 Preguntas de aspectos diferenciadores	67
3.9 Entrevista a profundidad	69
3.10 Análisis FODA Soluciones 506, S.A.	70

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SOLUCIONES 506, S.A. 72

4.1 Justificación de la propuesta	73
4.2 Objetivo de la propuesta.....	73
4.3 Estrategia de la propuesta.....	73
4.3.1 Misión.....	74
4.3.2 Visión	74
4.3.3 Valores	74
4.4 Propuesta de valor	75
4.4.1 Definición del mercado	75
Segmentación geográfica	75
Segmentación demográfica	75
Segmentación socio-económica	76
Segmentación psicográfica.....	76
4.5 Propuesta de mercadeo.....	76

4.5.1 Producto	76
4.5.2 Precio.....	77
4.5.3 Plaza	77
4.5.4 Promoción	78
4.6 Comunicación gráfica	79
4.7 Comunicación digital	79
4.8 Relaciones públicas.....	83
4.8.1 Proceso	83
4.8.2 Entorno físico	84
4.8.3 Personal	84
4.8.4 Productividad y calidad.....	85
4.9 Justificación económica	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
5.1 Conclusiones	88
5.2 Recomendaciones.....	89
Bibliografía	90

Índice de figuras y gráficos

<i>Figura 1.</i> Tamaño estimado del sector de servicios como porcentaje del Producto Interno Bruto en Latinoamérica y otros países seleccionados, 2006.....	11
<i>Figura 2.</i> Número de empresas en el sector servicios	15
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del empleo en el sector servicios	15
<i>Figura 4.</i> Planeación estratégica.....	20
<i>Figura 5.</i> Estructura organizacional Soluciones 506, S.A.	28
<i>Gráfico 1.</i> Exportaciones de servicios en Costa Rica del 2002 al 2012.....	14
<i>Gráfico 2.</i> Género de los encuestados.....	46
<i>Gráfico 3.</i> Rango de edad.....	47
<i>Gráfico 4.</i> Grado académico	47
<i>Gráfico 5.</i> Ubicación geográfica.....	48
<i>Gráfico 6.</i> Área de trabajo.....	48
<i>Gráfico 7.</i> Satisfacción general con los servicios	49
<i>Gráfico 8.</i> Nivel de información acerca de los servicios de la empresa	50
<i>Gráfico 9.</i> Probabilidad de contratar otros servicios.....	50
<i>Gráfico 10.</i> Servicios adicionales que contratarían.....	51
<i>Gráfico 11.</i> Probabilidad de recomendar a Soluciones 506, S.A.....	51
<i>Gráfico 12.</i> Importancia del precio como factor de compra	52
<i>Gráfico 13.</i> Sensibilidad al precio.....	53
<i>Gráfico 14.</i> Rango de precios.....	53
<i>Gráfico 15.</i> Relación calidad-precio	54
<i>Gráfico 16.</i> Tiempo de entrega de los servicios.....	54
<i>Gráfico 17.</i> Satisfacción con los servicios en la plaza.....	55
<i>Gráfico 18.</i> Evaluación de horarios de atención	55
<i>Gráfico 19.</i> Conocimiento general de Soluciones 506, S.A.	56

<i>Gráfico 20. Método por el cual se enteraron de la empresa.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 21. Evaluación del sitio web.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 22. Evaluación de las comunicaciones</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 23. Nivel de interés en información de la empresa.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 24. Método preferido de comunicación.....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 25. Información durante el proceso de servicio.....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 26. Comparación de procesos y métodos de trabajo.....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 27. Políticas post-venta.....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 28. Visitas a la instalación de Soluciones 506, S.A.....</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 29. Evaluación de las instalaciones</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 30. Estado de la flotilla vehicular</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 31. Expectativas de los clientes</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 32. Nivel de capacitación de los empleados</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 33. Nivel de satisfacción general con el personal de la empresa.....</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 34. Nivel de atención del personal.....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 35. Capacidad para resolver situaciones.....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 36. Nivel de influencia de la calidad</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico 37. Calidad de los servicios de Soluciones 506, S.A.....</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico 38. Aporte y productividad a la empresa contratada</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 39. Evaluación del tiempo de respuesta de Soluciones 506, S.A</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 40. Importancia de la reputación de la empresa</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 41. Nivel de importancia de contratar compañías con prácticas verdes</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 42. Importancia de la tecnología en proveedores</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 43. Políticas de garantía de la empresa.....</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 1. Instalaciones de la empresa Soluciones 506 S.A.....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 2. Empresas en Zona Franca por provincia</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 3. Íconos gráficos para los servicios de Soluciones 506, S.A.</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 4. Rotulación de flotilla.</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 5. Sitio web de Soluciones 506, S.A. y página de Facebook.</i>	<i>81</i>
<i>Ilustración 6. Pantallas de captura Google Adwords.....</i>	<i>82</i>
<i>Ilustración 7. Envíos de correo directo</i>	<i>83</i>
<i>Ilustración 8. Presupuesto de mercadeo 2015.....</i>	<i>86</i>

Anexos

<i>Anexo 1. Brochure de la empresa Soluciones 506, S.A.....</i>	<i>92</i>
<i>Anexo 2. Mapa estratégico de la empresa Soluciones 506, S.A.....</i>	<i>93</i>
<i>Anexo 3. Balance scorecard empresa Soluciones 506, S.A.....</i>	<i>93</i>

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN COSTA RICA Y PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADEO

El presente capítulo tiene por objetivo contextualizar la industria de los servicios a nivel internacional y de forma específica para Costa Rica. Así como, construir el marco teórico referente a los principales conceptos de mercadeo a desarrollar en esta propuesta de plan de mercadeo estratégico para la empresa Soluciones 506, S.A.

La descripción general de la industria de los servicios en Costa Rica ayudará a que el proyecto se base en datos reales y que las propuestas presentadas tengan un criterio más adecuado y técnico en contexto con la realidad del macroentorno y microentorno de la empresa.

De manera que, con la constitución de las perspectivas teóricas se pretende apoyar con teoría valiosa de los principales referentes en mercadeo, las recomendaciones para el desarrollo del plan propuesto para la empresa.

1.1 Contextualización de la industria de servicios

1.1.2 La definición de la industria

Para efectos de este trabajo final de graduación, se define a la industria como el conjunto de empresas que ofrecen un mismo servicio, servicios semejantes o al menos servicios producidos mediante el uso de procesos similares.

Partiendo de este concepto, la industria de los servicios de transporte empresarial en Costa Rica, podría definirse como aquella conformada por todas las empresas dedicadas a ofrecer cualquier tipo de servicio en materia de transporte empresarial privado a un grupo de clientes.

1.1.3 Reseña de la industria de servicios a nivel internacional

De acuerdo a Krugman (1997) el sector servicios o sector terciario se define como el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes. Se sabe que empezó a principios del siglo XIV, y es la actividad económica en la no se venden bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, centro de llamadas, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos. Los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

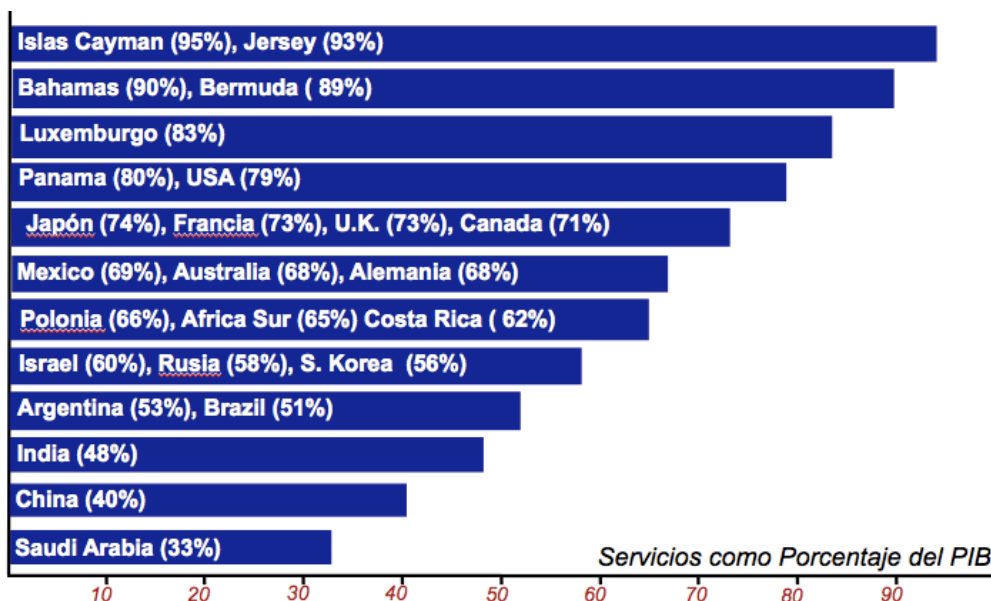
Así pues, dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización. En relación con ello, el Nobel de economía, Paul Krugman argumenta que la menor productividad del sector servicios y la dificultad para mejorar su productividad es el principal factor del estancamiento de los niveles de vida en muchos países.

En general, el tamaño del sector de servicios está creciendo a nivel mundial, así en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Según Lovelock (2009), los servicios representan el 60% del Producto Interno Bruto PIB en todo el mundo.

En la figura 1 se muestra el tamaño relativo del sector de servicios en diversas economías grandes y pequeñas. Vemos como en Costa Rica el sector de servicios corresponde a un aproximado de 62%.

Figura 1. Tamaño estimado del sector de servicios como porcentaje del Producto Interno Bruto en Latinoamérica y otros países seleccionados, 2006



Fuente: The world Factbook, Central Intelligence Agency, www.odci.gov/cia/publications/factbook, 2007.

1.1.4 Orígenes y evolución de la industria de servicios en Costa Rica

Los orígenes de la industria de servicios en Costa Rica nacen desde la creación de los servicios públicos, específicamente con la creación de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) en 1941. El siguiente apartado resume los hechos más relevantes que formaron la industria de servicios en el país y su regulación:¹

1. 1870-1928: La regulación de los servicios públicos es casi inexistente dentro del gobierno liberal que caracterizó esa época. El Estado otorgó concesiones a compañías extranjeras y pudo concretar importantes obras como acueductos, alumbrado, electrificación, vías de comunicación y saneamiento.

2. 1928-1940: En este periodo se nacionalizaron las fuerzas hidráulicas, por la presión de movimientos populares que cuestionaron la calidad del servicio y el manejo arbitrario de los recursos por parte de las compañías extranjeras. Es así como se emitió la ley que creó el Servicio Nacional de Electricidad (SNE), el 31 de julio de 1928, bajo la filosofía de “servicio al costo” y empezó a controlar a las compañías eléctricas privadas para que mantuvieran tarifas bajas para los abonados. Entre 1932 y 1940 se dieron ingentes esfuerzos por regular las empresas extranjeras, hasta culminar en convenios que aún hoy están vigentes. Sin embargo, en este periodo el servicio eléctrico es deficiente y con altos costos operativos.

3. 1941-1948: El Estado Interventor le dio un marcado giro a la regulación. Las compañías extranjeras se integraron en una sola llamándose Compañía Sucesora, encargada de teléfonos, electricidad y el tranvía. El SNE recibió una nueva facultad: intervenir en los diferendos que se suscitaran entre la Compañía y los usuarios del servicio. Esta intervención significó rebajas en el servicio eléctrico y una reducción significativa en las ganancias de la Compañía. Luego, esta empresa se convirtió en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A., la cual se nacionalizó en 1968.

4. 1949-1970: El SNE resultó ser un órgano propiciador del desarrollo nacional. En este periodo se le adjudicó la regulación del alumbrado público y acueductos, lo que permitió que se instalara esta infraestructura en todos los cantones del país. En este periodo el SNE reguló instituciones descentralizadas recién creadas como el Instituto Costarricense de Electricidad, Acueductos y Alcantarillados, Juntas Administradoras de Servicio Eléctrico (Alajuela, Cartago, Heredia) y cooperativas eléctricas de San Carlos, Nicoya, Alfaro Ruiz y en la zona de los Santos (cantones de Tarrazú, Dota y León Cortés).

¹ Fuente: <http://www.aresp.go.cr/index.php/aresp/antecedentes-e-historia>

Posteriormente, el SNE adquirió la mayoría de las acciones del sistema telefónico y la creación del sistema nacional interconectado que pertenecían a la CNFL.

5. 1970-1990: La institución reguladora entra en una transición de ajuste que se prolongó hasta 1990, en vista de la necesidad de modernizar la ley de 1928. En estos años ocurrieron severas crisis internacionales que provocaron inflación, devaluación y escasez de recursos para el Estado, así como endeudamiento y elevación de tarifas de los servicios públicos.

Por su parte, se suscitó una explosión demográfica importante en la que el Estado no pudo resolver la demanda creciente de servicios básicos (agua, luz, transporte). Además, las inconsistencias en materia tarifaria que tuvo el gobierno entre 1978 y 1982 hizo que se buscara en el SNE un apoyo técnico más eficiente para la fijación de precios de los productos derivados del petróleo, distribución y del transporte remunerado de personas.

En los años noventa, los organismos internacionales exigieron la modernización de los entes controladores del Estado y fomentaron la creación de órganos reguladores.

6. 1991-1996: Se desarrolló un nuevo concepto de regulación que logra concretarse en la ley 7593 que transformó al SNE en la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos de Costa Rica (ARESEP), bajo la autoridad del Licenciado Leonel Fonseca Cubillo, el primer Regulador General que tuvo el país.

7. 1997-2000: La ARESEP enfrentó el desafío de consolidar el sistema regulatorio en el país, mejorar su estructura organizativa para reglar los servicios de energía, concesión de obra pública, telecomunicaciones, agua, saneamiento ambiental, combustibles y transportes. Fungieron como Regulador General en ese periodo el ingeniero Rafael Carrillo Lara y nuevamente el licenciado Leonel Fonseca Cubillo.

8. 2000-2012: La Autoridad Reguladora obtuvo una amplia experiencia en la regulación de los servicios públicos. Dirigió sus esfuerzos en la mejora de aspectos metodológicos, evaluación de la calidad y la protección del ambiente, en aras de fomentar la sostenibilidad de los recursos naturales.

En su etapa de madurez, la ARESEP enfrenta la necesidad de fomentar la participación ciudadana y de perfilarse como una institución que promueva la participación comunitaria en la resolución de situaciones locales y del ámbito nacional.

Ahora bien, paralelamente a la creación de los servicios públicos, y con el paso de los años, los servicios privados fueron adquiriendo fuerza y mercado en Costa Rica.

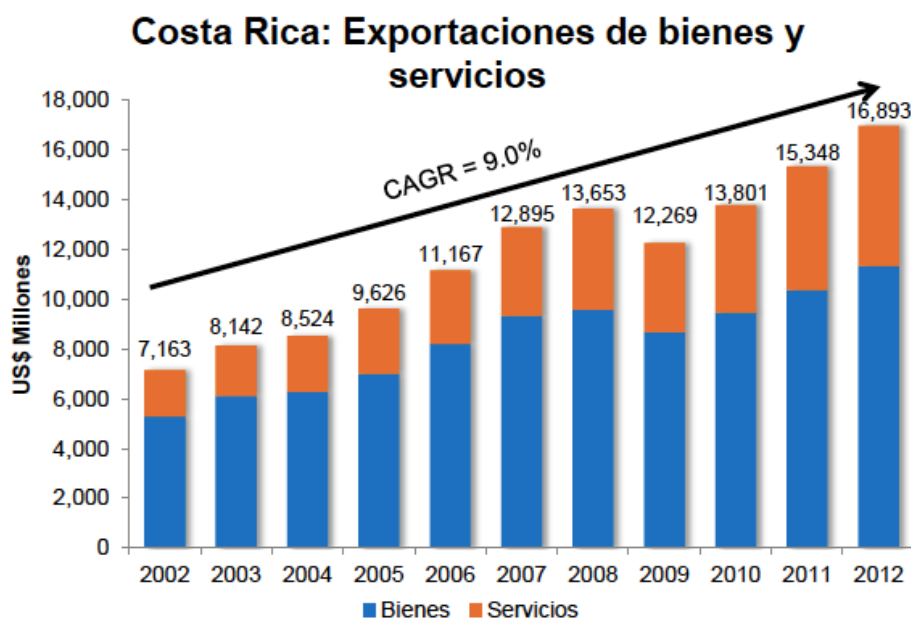
1.1.5 Situación actual de la industria de servicios en Costa Rica

Costa Rica posee las capacidades para brindar al mundo servicios de alto valor agregado en sectores como: transporte, turismo, turismo médico, tecnologías de información y comunicación, telecomunicaciones, construcción, ingeniería, arquitectura y diseño; así como entretenimiento audiovisual.

El talento humano altamente capacitado y bilingüe; la ubicación geográfica- en medio del Continente Americano- que permite accesibilidad y facilidad para el desarrollo de actividades comerciales; así como la inversión en infraestructura, son algunas de las ventajas que posee el país y que le permiten competir en los mercados más exigentes del mundo.

Por tales motivos, Costa Rica ha experimentado un crecimiento consistente en sus exportaciones de servicios. En el siguiente gráfico se puede apreciar de mejor manera esta información:

Gráfico 1. Exportaciones de servicios en Costa Rica del 2002 al 2012



Fuente: CINDE, BCCR, y PROCOMER, 2013.

Las exportaciones de bienes y servicios han crecido a una tasa anual promedio del 9,0 % desde el 2002, correspondiendo un aproximado a un 11,7 % en servicios. En 2012, las exportaciones e importaciones de bienes y servicios representaron el 81 % del PIB.

El dinamismo del sector servicios se ve reflejado en el aumento de compañías en esta área, en el año 2000 se registraban 5 y en el año 2012 se registran 121, un aumento equivalente al 2,320 %.

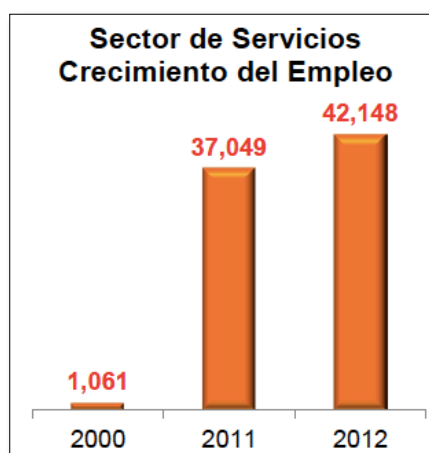
Figura 2. Número de empresas en el sector servicios



Fuente: CINDE, 2013.

También, se evidencia el crecimiento del sector con la generación de nuevos empleos. Pues, comparado el año 2000 con el 2012 se cuenta con que el empleo ha crecido 40 veces.

Figura 3. Crecimiento del empleo en el sector servicios



Fuente: CINDE, 2013.

1.1.6 Perspectivas futuras de las empresas de servicios en Costa Rica

El futuro de la industria del sector servicios yace en la exportación de estos. Hoy día, las exportaciones de servicios de informática e información y servicios empresariales igualan exportaciones de productos agrícolas. En la actualidad, las exportaciones de servicios se triplican en 12 años y transforman la economía nacional.

Durante el primer semestre del año 2012, Costa Rica exportó US\$ 2.922 millones en servicios, un 12,6 % (o US\$ 327,1 millones) más que en el mismo período del año pasado.²

Dentro de los servicios exportados destacan los servicios de informática e información, así como los servicios empresariales, los cuales alcanzaron la suma de US\$ 1.271,1 millones en la primera mitad del año, muy cerca del turismo, el cual alcanzó la suma de US\$ 1.472,2 millones.

Las exportaciones de servicios tienen un papel cada vez más relevante en la economía nacional. Con un crecimiento promedio anual de 9,5 % durante el período 1999-2011, estas exportaciones se han triplicado, al pasar de US\$ 1.682,02 millones a US\$ 4.972,35 millones. Su participación en las exportaciones totales es cada vez mayor, razón por la cual alcanzó en el 2011 el 32% frente al 20% que representaban en 1999.

Este proceso de transformación es liderado por las exportaciones de servicios de informática e información y de servicios empresariales, las cuales se han multiplicado en el período 1999-2011 por 12, al mantener un crecimiento promedio anual del 22,7 % y pasar de US\$ 203,2 millones a US\$ 2.366,8 millones. Por primera vez en el 2011, con una participación del 15% en las exportaciones totales, las ventas al exterior de estos servicios igualaron las exportaciones de productos agrícolas.

En relación a este tema la Ministra de Comercio Exterior y Presidenta de la Junta Directiva de PROCOMER, Anabel González (www.procomer.com), reiteró:

Estamos presenciando una transformación profunda de la economía nacional. Costa Rica está sabiendo aprovechar las tendencias a la deslocalización y fragmentación de la producción a escala global, en búsqueda de recursos humanos calificados, así como de las posibilidades que genera el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para exportar servicios a distancia. El crecimiento explosivo de las exportaciones de servicios de tecnología de la información y servicios empresariales muestra que Costa Rica está siendo exitosa en integrarse activamente en las cadenas globales de valor (CGV) de los servicios, tanto por parte de empresas multinacionales establecidas en el país, como por parte de empresas costarricenses, generando con ello nuevas oportunidades para muchos costarricenses.

² Fuente: <http://www.procomer.com/contenido/exportación-de-servicios-crece-126-en-el-primer-semestre.html>

Por su parte, el Gerente General de PROCOMER, Jorge Sequeira (referencia), señaló:

La diversificación de las exportaciones es fundamental para continuar promoviendo el crecimiento sostenido en el país. En el campo de los servicios hemos logrado esta diversificación, sobre todo a través del crecimiento de las exportaciones de servicios de tecnología de la información y de servicios empresariales. Costa Rica es hoy un país líder en la exportación de estos servicios, logrando cuadruplicar sus ventas al exterior en tan sólo un período de 12 años. En PROCOMER apoyamos también la exportación de servicios de desarrollo de software, soporte técnico, animación digital, e ingeniería y arquitectura, e invitamos a más costarricenses a acercarse a conocer nuestros servicios de apoyo.

Las exportaciones de servicios del primer semestre superan por mucho las importaciones, de modo que por cada dólar que se importa de servicios, se exportan 3,2 dólares. El superávit en las exportaciones de servicios cubre un 84,5 % del déficit en el comercio de bienes en este período.

1.1.7 Marco regulatorio

Dentro del marco regulatorio podemos mencionar que en Costa Rica, el ente encargado de legalizar los servicios de transporte es el Consejo de Transporte Público (CTP). Esta, es una institución que se creó para asumir funciones que tradicionalmente había desarrollado el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, a través de la Dirección de Transporte Público. Inició sus operaciones con la atención de los objetivos marcados por su Ley de creación.³

El Consejo de Transporte Público fue creado mediante la Ley 7969 “Ley Reguladora del Servicio Público del Transporte Remunerado de Personas en Vehículos en la Modalidad Taxi”, publicada en el Diario Oficial “La Gaceta” N° 20, el 28 de febrero 2000, como órgano de desconcentración máxima, adscrito al Ministerio de Obras Públicas y Transportes, con personería jurídica, especializado en materia de transporte público. Así pues, se encargará de definir las políticas y ejecutar los planes y programas nacionales relacionados con las materias de su competencia, por ende es el responsable de dotar al país de un sistema de transporte público eficiente y moderno, capaz de adaptarse a los constantes cambios de la sociedad, en armonía con el entorno urbano.

Durante el año 2000 al 2008, ha venido desarrollando su organización, la cual se espera consolidar y fortalecer durante el año 2009 hasta la actualidad.

³ Fuente:

http://www.ctp.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=107

De modo que, su ámbito de acción se circunscribe en lograr la Modernización del Sector Transportes, con eficiencia y agilidad en los servicios que brinda y armonía con el medio ambiente.

Para el sector transporte privado, el CTP ha impuesto una modalidad de requisitos para lo que ellos denominan, empresas de servicios especiales, los cuales se describen como los trámites relacionados con el transporte público remunerado de personas modalidad autobús, buseta y microbús.

Dentro de los requisitos que ellos solicitan podemos mencionar:

- Solicitud de autorización de permiso para el transporte especial ocasional de excursiones.
- Solicitud de autorización o renovación de permiso para el transporte de trabajadores modalidad subcabina.
- Solicitud de autorización o renovación de permiso para el transporte de estudiante.
- Solicitud de autorización o renovación de permiso para el transporte de turismo (decreto 36223-mopt-tur).
- Solicitud de autorización o renovación de permiso para el transporte de trabajadores.
- Solicitud de formalización de permisos especiales (trabajadores, modalidad subcabina, estudiantes, turismo y trabajadores de empresa).
- Solicitud de modificación de horarios y de la flota automotor autorizada en los servicios especiales.
- Solicitud de autorización para la salida del país de autobuses busetas y microbuses.
- Solicitud de certificación de canon modalidad especial (trabajadores agrícolas, estudiantes, turismo y ocasionales).

La empresa Soluciones 506, S.A. actualmente tiene en proceso la solicitud de 88 permisos de transporte y dependen de esta entidad para poder seguir laborando legalmente y que sus operaciones puedan crecer.

1.2 Perspectivas teóricas

Para la definición del marco teórico del presente proyecto, se procede a analizar algunos de los conceptos teóricos referentes al mercadeo y mercadeo de servicios. Así, se pretende utilizar estas referencias para la creación de estrategias del plan estratégico de mercadeo para la empresa Soluciones 506, S.A.

1.2.1 Antecedentes del mercadeo

Se inicia con la pregunta, ¿qué es el mercadeo? Debido a que existen muchas definiciones e interpretaciones acerca de este concepto, para responder a esta interrogante se toma como referencia al principal autor mundial en la práctica estratégica del *marketing*: Philip Kotler (2001), quien define el *marketing* como *“la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así una utilidad”*.

No obstante, ¿cuál es la finalidad del mercadeo? Philip Kotler y Gary Armstrong (2000) le añaden a esta definición básica lo siguiente: *“La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción”*.

1.2.2 El plan de mercadeo

El objetivo del presente trabajo es obtener beneficios a través del mercadeo para la empresa Soluciones 506 S.A., por lo que el concepto anterior da una luz en cuanto a dos distintos objetivos del *marketing*.

De esta manera, se debe trabajar en propuestas que permitan a la empresa ampliar su cartera de negocio, pero a la vez mantener a los clientes actuales satisfechos al entregarles un servicio de valor agregado.

Dichas propuestas se realizan mediante un plan de mercadeo. Ello, Kotler y Keller (2006), lo definen de la siguiente manera: *“cómo es que la organización logrará sus objetivos estratégicos mediante tácticas y estrategias de mercadeo específicas que tengan a los clientes como punto de partida.”*

El plan de mercadeo se considera una guía sobre la cual la administración debe trabajar en la comunicación de su oferta de servicios; sin embargo, el desarrollo de este proyecto

pretende ampliar las estrategias de una manera más completa, por lo que se integra el concepto de plan estratégico de mercadeo.

1.2.3 La planeación estratégica de mercadeo

Kotler y Armstrong (2000) lo describen como: *“La planeación estratégica consiste en adecuar la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno dinámico. Implica definir una misión clara, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar las estrategias funcionales”*.

Ahora bien, para definir de qué manera se desarrollará este plan estratégico de mercadeo en este proyecto, se acude al esquema del proceso de planeación estratégica formulado por Kotler y Keller en su libro “Dirección de Marketing”:

Figura 4. Planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De manera que, con la ayuda de la herramienta mostrada, se elaborará a lo largo de esta práctica profesional para la empresa Soluciones 506, S.A. el plan estratégico de mercadeo. Este, contendrá un enfoque más integral, lo cual le permitirá el desarrollo adecuado de la estructura comercial de la empresa.

1.2.4 El concepto de servicio

Soluciones 506 es una empresa de servicios, por lo tanto es relevante definir qué son los servicios. Lovelock y Writz (2009) los conceptualizan como: *“actividades económicas que*

se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados”.

1.2.5 La ventaja competitiva

Luego de detallar el proceso de planeación estratégica de mercadeo, se debe recalcar que el éxito de cualquier plan de mercadeo depende de un análisis correcto de la situación de la empresa. Esto, permitirá identificar las ventajas positivas y negativas de la organización, de forma tal, que las variables positivas se puedan analizar y elegir una ventaja competitiva.

Ahora bien, Kotler y Armstrong (2008) definen la ventaja competitiva como la ventaja que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor. Sumado a ello, Lovelock y Wirtz (2009) resaltan que conforme la competencia se intensifica en el sector de servicios, es indispensable que las organizaciones distingan sus productos y servicios en formas significativas para sus clientes.

En definitiva, se debe identificar cuál es la ventaja competitiva de la empresa en estudio y analizar si esta está siendo percibida como un valor agregado de parte de los clientes de la empresa. Además, definir si esta ventaja se está comunicando correctamente al público meta.

1.2.6 Los desafíos para el mercadeo de los servicios

Cuando un cliente adquiere un servicio tanto sus expectativas como su interacción son diferentes. De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009) las diferencias más importantes entre productos y servicios son las siguientes:

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

1.2.7 Las 8 P's del mercadeo de servicios

Adicionalmente, cuando se desarrollan estrategias de mercadeo para productos tangibles, generalmente se consideran únicamente elementos básicos como lo son: el producto, el precio, la plaza y la promoción. En el mercadeo de servicios, se despliegan cuatro variables más, conocidas como las "8 P". Estas son: producto, precio, plaza, promoción, proceso, entorno físico, personal y productividad y calidad. Es necesario el entendimiento de estas variables para el desarrollo del proyecto, ya que se deben comprender cada una y considerar dentro del plan de mercadeo propuesto.

Léase a continuación la descripción de los elementos mencionados según las observaciones de Lovelock y Writz (2009):

- *El producto: Comprende los productos del servicio, los cuáles son el componente medular de la estrategia de mercadeo para la empresa.*
- *El precio: Es el valor inherente de los servicios.*
- *La plaza: Implica las decisiones sobre cuándo y dónde debe entregarse el servicio, así como los canales empleados.*
- *La promoción: Constituye el componente de comunicación, con el propósito de informar, persuadir, y animar a los clientes reales y potenciales.*
- *El proceso: Se refiere a la manera en que la empresa hace su trabajo.*
- *Entorno físico: Abarca el manejo de la evidencia física de la calidad del servicio: edificio, jardines, mobiliario, rotulaciones, materiales impresos, entre otros.*
- *El personal: El personal de contacto con el cliente por parte de la empresa.*
- *Productividad y calidad: Elementos asociados con la rentabilidad y la diferenciación de la empresa, los cuales deben ser considerados como complementarios.*

La creación de un plan de mercadeo estratégico para una empresa de servicios debe contener e integrar los conceptos antes mencionados con el fin de crear estrategias de mercado competitivas y relevantes que lleven a la empresa a lograr el posicionamiento deseado y al cumplimiento de los objetivos propuestos. En este proyecto se desarrollan temas como: declaración de la misión, creación de una visión estratégica, análisis de los valores corporativos, definición de los objetivos de mercadeo, estrategias de diferenciación, posicionamiento y plan de acción. En cuanto a los objetivos de la investigación se utilizan elementos básicos para el desarrollo de un plan de mercadeo, como lo son: mezcla de

mercadotecnia, clientes, servicio, valor agregado, posicionamiento de marca, satisfacción y fidelidad del cliente, entre otros.

1.2.8 La segmentación de mercados

Lovelock y Wirtz (2009), en lugar de la tratar de competir en un mercado saturado (quizá en contra de competidores superiores), afirman que cada compañía debería implementar una estrategia de segmentación de mercados e identificar los sectores y público meta a los que puede atender mejor. Así pues, se debe agrupar a los distintos grupos de acuerdo a sus características relevantes que los hacen únicos o similares, por lo que un segmento del mercado comprende un grupo de compradores con necesidades, características y conductas de compra comunes.

La empresa Soluciones 506, S.A. tiene un mercado muy específico de compra o de consumo de servicios, que se centran en empresas transnacionales y ubicadas generalmente en zonas francas. Por ende, es importante que el plan de mercadeo y comunicación tenga en cuenta su segmento de mercado antes de realizar las propuestas para evaluar si estas van acorde con el grupo seleccionado como público meta.

1.2.9 El posicionamiento

Ries y Trout (1992) definen el posicionamiento como la manera en la cual se ubica el servicio en la mente de los probables clientes.

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

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

El posicionamiento tiene un papel fundamental en la creación de estrategias de mercadeo, ya que a partir del análisis de la situación de la empresa es posible establecer una declaración formal del posicionamiento percibido por los clientes y el posicionamiento deseado por parte de la empresa. En síntesis, el fin del posicionamiento es crear tácticas que lleven a la empresa a cumplir sus objetivos.

CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SOLUCIONES

El capítulo anterior nos coloca en el contexto de la industria de las empresas de servicios en Costa Rica, en este capítulo se pretende describir las características del entorno actual en el cual opera la empresa Soluciones 506, S.A.

Además, se profundizará en temas estratégicos relevantes de la compañía que apoyan el alcance y fortalecimiento del estudio, tales como: los servicios que ofrecen, datos de la cartera de clientes, descripción de su estrategia de mercadeo actual, entre otros. Lo anterior, con base en la información suministrada por Soluciones 506, S.A., por medio de su Gerente General, Yeremy Marín; y otros medios, como su página electrónica y el perfil empresarial actualizado a diciembre del 2014.

2.1 Reseña histórica de la empresa

La empresa costarricense Soluciones 506, S.A. fue fundada en el año 2005. Nace a partir de los requerimientos del mercado y una demanda insatisfecha por la poca o casi inexistente oferta de servicios de externalización o subcontratación de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente.

Según Yeremy Marín, Gerente General de la empresa, el inicio de las operaciones se da a través de la contratación de los servicios de Soluciones 506 por parte de una entidad bancaria privada que requiere los servicios de subcontratación de personal para diversas funciones. Para el 2008, este mismo cliente, tuvo la necesidad de transportar a sus colaboradores desde puntos estratégicos hasta su lugar de trabajo; debido a un traslado de las oficinas de dicha institución, así que se presentó una oportunidad de expansión de servicios para Soluciones 506, donde se adquirieron los vehículos necesarios para prestar este servicio.

Ante la poca utilización de los vehículos, debido a que solamente se satisfacían las necesidades del banco, se generó una capacidad ociosa en la flota. Por tal motivo, fue necesario buscar nuevas oportunidades de negocio para incrementar su productividad y así aumentar la rentabilidad de esta unidad de negocio.

De esta forma, con la búsqueda de nuevas oportunidades, se logró concretar los servicios de transporte de personal con una empresa transnacional de servicios de atención al cliente (*call center*), la cual tenía requerimientos de servicios especiales, debido a sus horarios de 24 horas, los siete días de la semana.

De este modo, por medio de la adquisición de más vehículos, además de la subcontratación de terceros, da oficialmente inicio la línea de transporte de empleados, donde actualmente la empresa presta el servicio a más de 20 empresas transnacionales de zonas francas y parques industriales.

De manera complementaria, y debido a las distintas nuevas necesidades de los mismos clientes a través del tiempo, se crearon otros servicios para atender sus necesidades de una manera integral. Primero, se introdujo la mensajería y tramitación; posteriormente, se inició con el servicio de reclutamiento de personal, como parte de la línea de recursos humanos. Dentro de la cultura empresarial, se considera que la sinergia lograda entre la línea principal de negocio y las secundarias es parte fundamental del crecimiento comercial de la empresa.

2.2 Situación actual de la empresa

Este apartado se desarrolla de acuerdo con la información brindada por la empresa Soluciones 506, S.A., (perfil empresarial actualizado a diciembre 2014) y obtenida de su página electrónica (www.soluciones506.com). De esta forma, se describe que es una Pequeña y Mediana Empresa PYME⁴ con 10 años de trayectoria en el mercado costarricense.

Actualmente, la empresa Soluciones 506, S.A. se ubica en el Centro Corporativo Cariari, Mall Real Cariari, quinto piso, oficina No.28, 681-3000 San José, Costa Rica.

La empresa cuenta con nueve empleados en sus oficinas centrales, quienes se encargan de labores administrativas de la empresa. Además, cuenta con dos supervisores de servicios, seis coordinadores, veinticinco choferes y ciento diez socios comerciales. Adicionalmente, afirma Jeremy Marín, existe una junta directiva conformada por socios y accionistas quienes se encargan de ser responsables de la supervisión general de la corporación y las decisiones del Gerente general.

Aunado a ello, explica que la visión de la empresa siempre se ha mantenido en querer ofrecer soluciones integrales a sus clientes. La empresa como tal se dedica a la comercialización de servicios por medio de subcontratación o como término aceptado dentro del entorno de negocios que esta empresa se desenvuelve, *outsourcing*⁵.

⁴ De acuerdo al Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica, con un valor obtenido de una ponderación matemática de acuerdo a la actividad empresarial, resultante de las variables: personal promedio contratado en un período fiscal, valor de los activos, valor de ventas anuales netas y valor de los activos totales netos.

⁵ Según Wikipedia, disponible en (<http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontratación>) *outsourcing* es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontrata, dedicada a la prestación de diferentes servicios especializados, por medio de un contrato. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente y (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

Dentro de los servicios ofrecidos por la empresa Soluciones 506, S.A. se destaca como la compañía se ha desarrollado en cuatro líneas de negocio:

- Transporte privado de personal.
- Mensajería y tramitación.
- Reclutamiento y subcontratación de talento.
- Remodelación y construcción

De acuerdo con Marco Lobo, Gerente de Proyectos de la empresa, la línea de transporte representa el 90% de la actividad de la empresa, y las otras dos actividades generan oportunidades complementarias de negocios que generan un valor agregado importante para la integración de los servicios que brinda la compañía. La empresa ha ido adaptándose a los nuevos requerimientos de los clientes, que incluyen mayor análisis de datos, costos y uso de los recursos, así como usos de la tecnología y familiarización con prácticas verdes.

El compromiso de Soluciones 506, S.A. con sus clientes a través del tiempo ha sido a través del servicio al cliente excepcional, propuestas de reducción de costo, simplificación de procesos, y apoyo a que cada uno de ellos se enfoque en su giro de negocio.

En el año 2013 se implementó la metodología del *Balanced Scorecard*⁶, lo cual generó en la empresa cambios beneficiosos en la forma de controlar sus negocios. Además, se mejoró en desarrollo de prácticas que promueven el orden, documentación de procedimientos, capacitación de personal, planificación constante, revisión de indicadores, mejora continua, y orientación al cliente. Para más detalle el *Balanced Scorecard* al que nos referimos se adjunta en el Anexo 2 del presente documento y fue tomado del perfil empresarial brindado por la empresa.

Por su parte, los principales mercados a los que se dirige la empresa Soluciones 506, S.A. son: empresas localizadas en zonas francas y empresas multinacionales; a su vez, gerentes de recursos humanos, departamento de *facilities management*⁷ y mantenimiento de dichas empresas, quienes generalmente son los encargados de subcontratar los servicios que ofrece la compañía en cuestión.

⁶ De acuerdo con la empresa Mexicana de Software TIED disponible en (<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>) el *Balanced Scorecard* es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

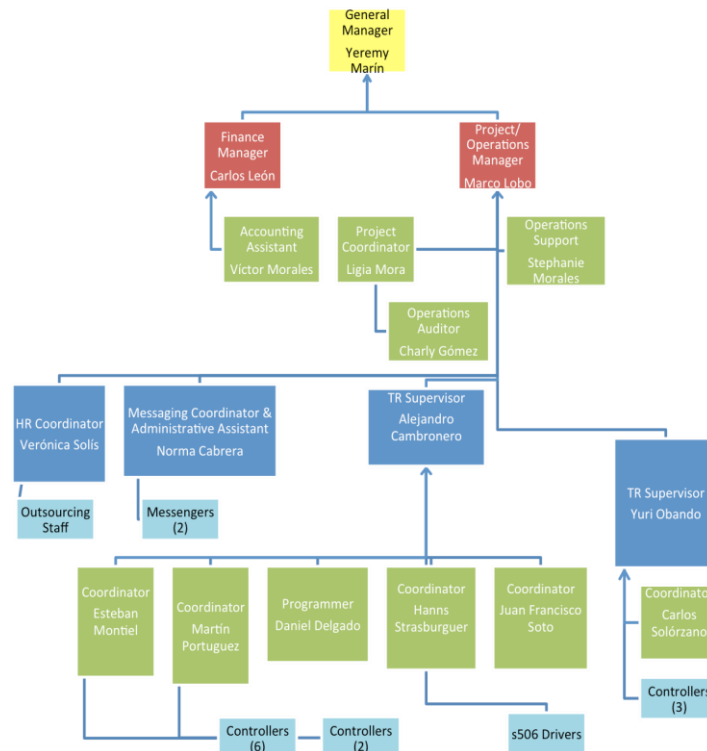
⁷ De acuerdo con Wikipedia, disponible en (http://es.wikipedia.org/wiki/Facility_management) se define como la gestión de los edificios y sus servicios

2.3 Estructura organizacional

Ahora bien, es indispensable conocer la forma en que la empresa está constituida, así como las relaciones entre los diferentes departamentos u unidades de negocio de esta. El objetivo es determinar los precedentes para desarrollar, posteriormente, las acciones estratégicas que sustentarán la realización de la propuesta del plan estratégico de mercadeo.

A continuación, podemos ver el organigrama de la empresa Soluciones 506, S.A.:

Figura 5. Estructura organizacional Soluciones 506, S.A.



Fuente: Perfil empresarial Soluciones 506, 2014.

2.4 Descripción de la gestión empresarial del negocio

En este apartado se describirá la gestión empresarial de Soluciones 506, S.A. como eje de negocio de la compañía, la cual está enfocada en los componentes de su plan estratégico, detallado a continuación.

2.4.1 Misión

La empresa actualmente no cuenta con una misión establecida; sin embargo, cuentan con una filosofía clara del negocio que según su sitio web, la describen de la siguiente manera: “En soluciones 506 somos especialistas en la implementación y ejecución de servicios

generales para multinacionales en diversos sectores (zonas francas, área de salud, *call centers*, centros de servicio globales, industria y bancos, sector público y privado, entre otros). Dominamos estándares y políticas de corporaciones que operan a nivel global, logrando adaptar las necesidades de nuestros clientes a sus operaciones en el país”.

2.4.2 Visión

Tampoco se cuenta con una visión establecida; sin embargo, con la filosofía anterior, el Gerente General de la empresa, Yeremy Marín, le gustaría desarrollar una estrategia para definir la visión en conjunto con el equipo de trabajo.

2.4.3 Valores corporativos

Tampoco se han definido los valores corporativos de la empresa; empero, según Yeremy Marín, la cultura organizacional vive día a día diferentes valores, tales como:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Calidad
- Integridad

Así como diversos compromisos con el cliente como:

- Excelencia en servicio al cliente
- Simplificación de procesos

Así las cosas, a partir del aporte brindado por la filosofía de la empresa, y lo mencionado por Yeremy Marín, se pretende establecer dentro de la propuesta de plan de *marketing* estratégico a desarrollar, los puntos anteriores: misión, visión y valores corporativos. Esto, para que queden debidamente expresos dentro de la descripción de la empresa y los utilicen como parte de su futuro plan estratégico.

2.5 Descripción de las 8 P del mercado

2.5.1 El producto

Según el sitio web de la empresa (www.soluciones506.com), sus servicios se dividen en cuatro categorías que se ampliarán a continuación:

Transporte ejecutivo

Yeremy Marín, Gerente General de la empresa, define el servicio de transporte de empleados y su apoyo logístico como parte fundamental de los beneficios que buscan los colaboradores en las organizaciones, además de ser uno de los servicios más importantes requeridos por las empresas.

Soluciones 506, S.A. brinda un servicio de transporte de empleados personalizado, apoyando a las empresas en el traslado de sus colaboradores, desde y hacia sus lugares de trabajo. Ello, genera un alto valor agregado, reduciendo los costos y simplificando procesos. De esta manera, las empresas pueden enfocarse en el eje central de su negocio.

El servicio de la empresa va más allá que un simple alquiler de vehículos, busetas y buses, pues constituye la implementación de una logística óptima, oportuna y segura en el transporte de empleados y colaboradores.

En el sitio web de la empresa, detallan lo que ofrecen:

- Supervisión y coordinación: Asignan un coordinador de operaciones y los controladores necesarios, en los horarios que se requieran y con el equipo tecnológico preciso para atender las necesidades del transporte de empleados.
- Atención 24/7: Cuentan con un centro de mando que atiende las 24 horas del día los 7 días de la semana, para recepción de necesidades y seguimiento del servicio de transporte de empleados.
- Comunicación: Todos los colaboradores cuentan con teléfono celular y radios para asegurar la fluidez de la comunicación. Se tiene una alianza estratégica con un proveedor de frecuencia de radio privada.
- Documentación legal: Todos los choferes y unidades cumplen con los requerimientos de ley correspondientes para el transporte de empleados: licencia al día, RTV, marchamo, pólizas, permisos de trabajadores emitidos por el CTP (requisito indispensable para la prestación del servicio).
- Póliza tipo *Umbrella*: Además de las pólizas de responsabilidad civil de cada vehículo que brinda servicios de transporte de empleados, se cuenta con una Póliza de flotilla tipo *Umbrella* que extiende la cobertura de responsabilidad Civil hasta \$ 1.000.000 (Un millón de dólares).

- Seguridad: Adicional a los seguros de ley, todas las unidades que brindan servicio de transporte cuentan con afiliación Premium de Emergencias Médicas. Esto las convierte en unidades móviles 100% protegidas para sus trabajadores.
- Monitoreo Preventivo: Todos los vehículos cuentan con programas de mantenimiento preventivo, lo cual garantiza óptimas condiciones mecánicas, de funcionamiento y apariencia.
- Posicionamiento satelital: Los vehículos utilizados para el transporte de empleados cuentan con dispositivos GPS y *Lojack*, para control de rutas y trazabilidad.
- Identificación: Todo nuestro personal cuenta con la debida identificación (gafetes, uniforme y vehículos rotulados).
- Reloj Marcador: Cuentan con reloj marcador en cada sitio de la operación, para que los choferes marquen las hojas de ruta, asegurando control de llegadas y reportes.
- Vehículos *backup* para atender incidentes (sin costo adicional).
- Logística de rutas de entrada y salida en diversas modalidades: paradas, puerta a puerta, punto a punto, entre otros.
- Logística de traslado de ejecutivos y vistas VIP⁸ (traslados desde / hacia el aeropuerto, servicios turísticos privados, *city tours* y cualquier otro servicio personalizado que se requiera).
- Mejora Continua: son responsables de brindar la información y análisis del servicio. Se encargan de gestionar indicadores de utilización, costos y desempeño del proceso, ahorrándole tiempo en estas tareas; de esta manera apoyamos la puesta en marcha de planes de trabajo alineados a la simplificación de procesos y reducción de costos.

Mensajería

Sumado a ello, Yeremy Marín, explica como la mensajería y tramitación son servicios considerados actualmente en las compañías como un apoyo logístico de gran valor.

Por tal motivo, Soluciones 506, S.A. ofrece un servicio de administración del personal para el área de mensajería y tramitación, lo cual beneficia a sus usuarios en la simplificación

⁸ Según Wikipedia, VIP son siglas en inglés que significan *Very Important Person* (Persona Muy Importante). La expresión se emplea en diversos ámbitos para designar a personajes -políticos destacados, famosos, empresarios, asistentes a un evento que requieren una atención o protección especial. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/VIP>.

del manejo de personal y la gestión del servicio. Todo esto con colaboradores orientados a ofrecer un excelente servicio personalizado.

El servicio de mensajería se realiza de manera eficaz y oportuna, sujeto siempre a las políticas y procedimientos establecidos por cada uno de nuestros clientes. En su sitio web detallan sus servicios de la siguiente manera:

- Cuentan con más de 9 años de experiencia.
- Se enfocan en mantener la eficiencia de la empresa que contrata con personal capacitado en servicio al cliente y relaciones públicas, garantizando siempre un excelente servicio.
- Asumen imprevistos frecuentes como: ausencias, daños y robo de motocicletas, accidentes, incapacidades, renunciaciones, sustituciones por la no satisfacción de la labor del mensajero, entre otros; todo lo anterior genera confianza y tranquilidad en los clientes, asegurando un servicio de mensajería de alto nivel.
- Atienden necesidades de último momento o imprevistos, siendo un proveedor estratégico para las compañías.
- Brindan un servicio de mensajería y tramitación completamente confidencial y fidedigna, acorde a los lineamientos de cada cliente.
- Evitan la movilización y gestión externa de sus colaboradores, reduciendo costos de operación para la empresa con un mayor aprovechamiento del tiempo.
- Ofrecen adicionalmente tramitación con vehículos de mayor capacidad (automóviles y busetas), minimizando limitantes para las necesidades de mensajería.
- Se monitorea el desarrollo de cada solicitud garantizando la ejecución en forma pertinente.

Outsourcing de personal

Yeremy Marín explica que el *Outsourcing* es un término relacionado a la subcontratación, externalización o tercerización. En el mundo empresarial, el *outsourcing* de personal se desarrolla como un proceso de empresa a empresa, donde una contrata servicios a otra para facilitar el flujo de sus operaciones a través del recurso humano. De esta manera, se facilita el enfoque de la empresa contratante en su giro de negocio y delega a los expertos los procesos necesarios. De acuerdo al sitio web de la empresa, Soluciones 506, S.A. maneja dos tipos de servicio en esta área:

Outsourcing de personal fijo

- Se implementa con una plaza fija.
- El personal estará cubierto por parte de Soluciones 506, S.A. en las coberturas establecidas por la ley costarricense (administración de planilla, cargas sociales, entre otros).
- Con Soluciones 506, S.A. el cliente se libra de incapacidades, aguinaldos, vacaciones y otros gastos en el transcurso del tiempo. Al final se traduce en un mayor aprovechamiento de costos y la fluidez de la operación.
- Además, si por alguna razón el recurso humano asignado como candidato para el *Outsourcing* de personal no es de agrado del cliente, será remplazando por otros candidatos en el momento que el cliente lo defina, sin costo adicional.
- Beneficios: tranquilidad, tiempo, ahorro y flexibilidad.

Outsourcing de personal temporal

El personal temporal con Soluciones 506, S.A., es la solución más rápida y productiva del mercado, para hacer frente a situaciones complejas y brindando el mejor *outsourcing* de personal en escenarios como:

- Proyectos especiales.
- Picos de producción o cargas extraordinarias.
- Incapacidades o vacaciones.
- Periodos de prueba.
- Campañas promocionales.
- Tramitaciones varias: patentes, declaraciones municipales, otros.
- Proyectos especiales.
- Opción plaza fija o contratación directa.

Según Yeremy Marín, empresarios y expertos en subcontratación coinciden en que este servicio permite a las empresas dedicarse de lleno a su especialidad. Al tercerizar servicios, se obtienen:

- Garantía: mensual.

- Honorarios: Costo mensual del *outsourcing* de personal por tiempo definido, sujeto a contratación.
- Beneficios: tranquilidad, tiempo, ahorro y flexibilidad.
- Mejores resultados por empresas externas expertas en el campo determinado.
- Enfoque más eficiente en procesos y proyectos.
- Reducción de costos.
- Eliminación de cuellos de botella.
- Agilidad ante el crecimiento y los cambios.
- Estabilización de la gestión interna y rotación de personal.
- Retención de habilidades.
- Reducción del número de tareas rutinarias.
- Mejoramiento del nivel del servicio.
- Acceso de nuevas tecnologías y especialidades.
- Capacidad de brindarle a los trabajadores oportunidad de carreras en una compañía especializada.
- Facilidad en la obtención de productos de mejor calidad.
- Dedicación estratégica al giro de negocio y a las tareas de mayor rentabilidad.

Construcciones y remodelaciones

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General de la empresa, los servicios de construcciones y remodelaciones se enfocan en usar la calidad total como enfoque para todos sus proyectos. Ello, es siempre el estandarte que los representa y respalda, lo que los hace ser competitivos y posicionarse como una empresa competitiva y fiable en el mercado.

De modo que, como estrategia, se han posicionado como excelentes administradores de proyectos en el sector de la construcción a lo largo de su trayectoria. Desde su comienzo en el mercado, se han mantenido en un constante desarrollo y crecimiento con el fin de poder ofrecer excelencia y calidad a los clientes.

Según el sitio web de la empresa, el perfil de la compañía es el siguiente:

- Dirección, administración y coordinación de proyectos, ampliaciones, remodelaciones y mejoras.
- Análisis y evaluación de proyectos, edificios, bodegas y galpones.
- Inspección, coordinación y administración de obras.

- Planificación y organización de proyectos, estudios de rentabilidad de los mismos y asesoría alemana.

2.5.2 El precio

Según Yeremy Marín, las estrategias de precio en el área de transporte de empleados se basan en competencia y calidad.

De manera que, competencia, por que mantienen un precio competitivo muy inferior a los ofrecidos por sus competidores; y calidad, porque aunque trabajan con precios bajos, el servicio siempre se caracteriza por ser de valor agregado para los clientes.

En términos numéricos, Yeremy Marín explica que trabajar con precios bajos no hace que pierda rentabilidad, sino que es el volumen que le da a él y a Soluciones 506, S.A la retribución monetaria necesaria.

Según Yeremy Marín el mantiene un precio por ruta de 10,000 colones y sus competidores rondan los 16,000 a 18,000 colones. Sin embargo, como se menciona anteriormente, la cantidad de rutas hace que su ganancia sea mucho mayor, por lo que puede aplicar esta estrategia de precios.

También, como una estrategia adicional a la variable de precio, se detallan las condiciones comerciales utilizadas para la venta de sus servicios, entre lo que se determina el pago del 50% por adelantado y el restante 50% contra entrega.

2.5.3 La plaza

Los servicios son prestados en las instalaciones de las empresas que contratan los productos de Soluciones 506, S.A. La empresa contratante brinda los espacios necesarios y la compañía contratada sule con el personal necesario, recursos y coordinación para que el servicio se materialice de la mejor manera.

2.5.4 La promoción

De acuerdo con Yeremy Marín, actualmente no hay una estrategia de mercadeo definida. Él piensa que esto se debe principalmente a que Soluciones 506, S.A. ha crecido al ritmo característico de las PYMES, donde un 90% de sus nuevos negocios son referencias de clientes actuales.

La principal forma de comunicación externa con los clientes y público general es su sitio web empresarial, pero en este momento sufre de bajo mantenimiento (www.soluciones506.com).

Además, para Yeremy Marín, las razones por las que no existe agresividad en la parte de promoción pueden deberse a que ninguno de los colaboradores actuales de la empresa se encarga directamente del mercadeo, ventas o dirección comercial, sino que, estas gestiones son fruto del esfuerzos en conjunto con la Gerencia General, ya que siempre se están buscando opciones de clientes potenciales a quienes se podría presentar los servicios de la empresa con el objetivo de una venta futura.

Aunado a ello, otro punto a destacar es que según la administración un alto porcentaje de los clientes no tienen claro cuál es la cartera de servicios que ofrece Soluciones 506, S.A. Es probable que esto se deba a que tampoco existen estrategias para que los clientes actuales conozcan todos los beneficios y esfuerzos que Soluciones 506 realiza para ser una empresa de servicios integrales que agregan valor a sus empresas y colaboradores.

Además, actualmente existen muchos proyectos y servicios nuevos en los que se busca incursionar, sin embargo, no se cuenta con un plan estratégico de cómo desarrollar cada uno de los objetivos del negocio para lograr el crecimiento de la empresa de manera eficiente y eficaz.

2.5.5 El proceso

Según Yeremy Marín, Gerente General de la empresa, el proceso de ventas se realiza de la siguiente forma:

1. Primero se hace una averiguación en el mercado de posibles empresas potenciales, no se trata con clientes directamente, sino de negocio a negocio. Una vez identificada la empresa se realiza una visita física a la compañía, donde se trata de conseguir el contacto adecuado en las posiciones de: Gerente de Recursos Humanos, Gerente de *Facilities*, Gerente de Mantenimiento y otros de rango importante.
2. Una vez que se tiene el contacto adecuado, se les hace llegar toda la información de la empresa mediante correos electrónicos.
3. Si el cliente se encuentra interesado en los servicios, se agenda una reunión para presentar la empresa y los servicios de manera más formal y detallada.

4. Una vez realizada la presentación se trabaja en la propuesta pactada y se realizan los ajustes específicos para el cliente.
5. Como siguiente paso se concreta la contratación der servicios.
6. Finalmente se realiza un seguimiento constante de la cuenta o cliente.

2.5.6 El entorno físico

Según Yeremy Marín, debido a que los servicios son prestados en las empresas que contratan a soluciones 506, S.A., este punto no es de mayor relevancia, ya que los clientes finales nunca llegan a las instalaciones de la empresa a menos que sean invitados a una reunión, o que envíen a sus mensajeros y tramitadores.

Sin embargo, la empresa sabe que en este punto, contar con una oficina grande, bonita y equipada, hace que los clientes perciban a la empresa como una compañía consolidada.

Además, el personal se siente motivado al tener áreas de trabajo agradables y aptas para la realización de este. Seguidamente, se puede observar una fotografía de las instalaciones.

Ilustración 1. Instalaciones de la empresa Soluciones 506 S.A.



Fuente: Sitio web de la empresa Soluciones 506, S.A., 2015.

2.5.7 El personal

Según Marco Lobo, Gerente de Proyecto de Soluciones 506, S.A., la empresa se caracteriza por recurso humano joven y dinámico, orientado a la solución de los requerimientos de cada cliente de manera oportuna y confiable, siempre adaptándose a los cambios y variaciones de las necesidades de estos.

Así pues, se trabajan en distintas estrategias de atracción y retención del talento. De esta forma, se pretende contar con colaboradores versátiles y multifuncionales que cuenten con habilidades y competencias alineadas al servicio.

Esto, con el objetivo de lograr una buena gestión con los proveedores, el cumplimiento de los requisitos de clientes y proveedores, la puntualidad en el servicio y la seguridad de los usuarios y clientes.

2.5.8 Productividad y calidad

Según Yeremy Marín, a lo largo de estos 9 años de existencia de la empresa, han surgido competidores. Sin embargo, Soluciones 506, S.A. se esfuerza en destacar de la competencia con elementos de servicio que generan valor agregado para sus clientes actuales, como lo son las estrategias mencionadas anteriormente, además de otras innovaciones en el servicio, como por ejemplo: inversión en sistemas de comunicación, pólizas extendidas por parte del Instituto Nacional de Seguros (INS), Emergencias Médicas, sistemas de posicionamiento satelital, coberturas, garantías, servicios *back up* y otros.

Adicionalmente, y como factor de diferenciación, Soluciones 506, S.A. es elegida por sus clientes, principalmente, por su capacidad de absorción de las operaciones relacionadas con los servicios que brinda, dejando de lado un tradicional esquema de “alquiler de busetas” u otros servicios. Así, se logra una solución integral que reduce la carga de trabajo de los clientes. De esta manera, incrementa el nivel de confiabilidad a través de la implementación de sistemas de trabajo estandarizados, más completos y robustos, siempre alineados a los requerimientos de cada cliente, solucionando así los problemas que estos tienen para lograr resultados positivos.

2.6 Cartera de clientes

De acuerdo a Marco Lobo, en la actualidad el 95% de los clientes de Soluciones 506, S.A. utiliza al menos dos servicios de los que la empresa ofrece. Por esta razón, se denominan sus servicios como soluciones integrales, formuladas con base en las necesidades de cada cliente.

Algunos de sus principales clientes son:

- Amazon Support Services Costa Rica S.R.L.
- Arcos Dorados S.A.
- IBM Business Transformation Center S.R.L.
- Lion Resources S.A.

- Manpower Costa Rica S.A.
- National Instruments Costa Rica Limitada.

2.7 Responsabilidad social y compromiso con el ambiente

Soluciones 506, S.A. se inscribe en el programa Bandera Azul Ecológica (BAE) a través de la alianza con la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) y de ahí demarca una visión clara en temas de responsabilidad social y ambiental⁹. En el año 2013 recibe el galardón de Bandera Azul con tres estrellas y en el 2014 con 4 estrellas. Existe el compromiso por parte de la alta gerencia de mantener este galardón año con año.

Adicionalmente, como parte de sus iniciativas alineadas a minimizar el impacto ambiental, Soluciones 506, S.A. inicia un proceso en conjunto con la Cámara de Industrias de Costa Rica para la implementación de un sistema de gestión para demostrar la Carbono Neutralidad. Actualmente, el sistema de gestión está en proceso de verificación y certificación.

2.8 Situación financiera actual

La empresa Soluciones 506, S.A., y su Gerente Financiero, Carlos León, consideran que al ser este un proyecto de carácter público, se prefiere reservar la información financiera actual y mantener estos datos confidenciales. Al ser este, un trabajo de mercadeo y no de finanzas, esta información no limita en ningún aspecto el desarrollo del proyecto propuesto.

La empresa si comparte el hecho de que su política de inversión y operación se basa en una estrategia de financiamiento y crecimiento por medio de capital propio.

Asimismo, actualmente la empresa no cuenta con un presupuesto definido para trabajar en actividades de mercadeo y ventas. Sin embargo, la empresa está anuente a realizar inversiones en esta área tan importante de la compañía, por lo que se indica que para realizar el proyecto propuesto no hay un límite de suma para considerar en dicho rubro.

2.9 Factores externos de la empresa

2.9.1 La competencia

⁹ Fuente: https://www.codelcoeduca.cl/biblioteca/tecnologia/1_tecnologia_NB4-6B.pdf

La competencia directa de Soluciones 506, S.A. no está claramente definida, ya que esta es una empresa de servicios múltiples y actualmente no hay una empresa en el mercado que brinde los mismos servicios que Soluciones 506, S.A. a la vez. Ahora bien, debido a que el fuerte del negocio es el servicio de transporte, se exponen las principales compañías competidoras en esta categoría.

La principal competencia que se percibe es la compañía Transportes Marvi, según su sitio web (<http://www.transportesmarvi.cr/es/>), ellos se describen como una de las compañías especializadas más grandes de transporte y de atención de pasajeros, a nivel nacional e internacional.

Por un lado, Marvi Costa Rica expresa que cuenta con la más extensa flota de vehículos modernos y seguros, que los hacen convenientes para suplir cualquier necesidad de sus clientes. Además, aseguran que su personal ha sido cuidadosamente seleccionado y entrenado para garantizar la seguridad de sus pasajeros, así como la atención de necesidades y la satisfacción de expectativas.

Por otro lado, dicen basarse en excelencia y calidad, y recalcan haber logrado satisfacer las necesidades del sector turístico y corporativo del país, algo que los identifica. La compañía posee un registro de 25 años en mercadeo y oferta de la más extensa flota de vehículos de lujo. Su eslogan se mantiene de la siguiente forma: "LA UNICA RUTA A LA EXCELENCIA".

2.9.2 Los avances tecnológicos

Según la agencia de Marketing Digital Argentina, MD (www.mdmarketingdigital.com) actualmente se vive en plena era tecnológica, donde esta se ha convertido en lo que antes considerábamos imposibles formas de comunicación, análisis de datos y automatización de procesos entre otros aspectos. Estos cambios tecnológicos, han afectado directamente a los negocios, ya que se han incrementado los requerimientos que las empresas deben cumplir, modificando totalmente la perspectiva de las industrias.

La introducción de nuevas tecnologías afecta a los productos finales que ofrece la empresa y son consecuencia directa de los cambios tecnológicos incorporados a los procesos de producción. Las nuevas necesidades impuestas por el entorno social y la parte económica determinan el tipo de productos que la sociedad demanda.¹⁰

¹⁰ Fuente: https://www.codelcoeduca.cl/biblioteca/tecnologia/1_tecnologia_NB4-6B.pdf

Para una empresa de servicios como lo es Soluciones 506, S.A, especialmente se han experimentado nuevas demandas con respecto a los sistemas de información geográfica, sistemas de posicionamiento global y el análisis espacial de datos como componente estratégico en la infraestructura tecnológica de las empresas de servicio.

Asimismo, estos cambios tecnológicos también han modificado las estrategias de comunicación con los clientes actuales, abriendo paso a la era del *marketing* digital.

Según el sitio web de la agencia de *marketing* digital MD, el *marketing* digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo *off-line* son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo *online*. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

Las técnicas de comercialización entonces deben ajustarse a esta nueva realidad virtual. El mercadeo dentro de la empresa debe de adaptarse a las nuevas necesidades, actualizarse e innovarse para que la empresa pueda mantenerse a la vanguardia, competitiva y, por lo tanto, que pueda seguir funcionando en un mundo tecnológico cambiante y desafiante.

En conclusión, todos los aspectos considerados dentro del macroentorno y microentorno de la empresa, ponen en contexto la situación actual de Soluciones 506, S.A., lo cual permitirá el desarrollo adecuado de propuestas de estrategias a seguir para comercialización claves para la empresa.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN GENERAL DE MERCADO DE SOLUCIONES 506, S.A. Y SU ESTRATEGIA COMERCIAL

El presente capítulo tiene como objetivo la realización de un análisis de la situación de la empresa Soluciones 506, S.A. en el mercado de servicios. De manera que, para hacer el análisis del mercado, las necesidades del consumidor y el posicionamiento actual de la empresa en cuestión, se condujo una investigación de mercados enfocada en el personal de Soluciones 506, S.A. y sus clientes actuales.

El proceso analítico radicará en el contraste entre la estrategia comercial actual y los hallazgos revelados por medio de la investigación. Posteriormente, se consolidarán estos descubrimientos junto con los antecedentes de la industria y la situación general de la empresa descritos en los capítulos anteriores para concluir con el diseño FODA de la empresa.

3.1 Justificación de la investigación

Con el objetivo de ampliar el conocimiento acerca de las necesidades de los clientes de Soluciones 506, S.A., es necesario profundizar en los intereses de estos relacionados con los servicios de la empresa. Además, es indispensable someter a evaluación la estrategia comercial utilizada, lo cual ayudará a descubrir las fortalezas y oportunidades donde se tiene el potencial para crecer, así como las debilidades y amenazas donde la empresa puede mejorar.

Ahora bien, dado que actualmente la empresa no cuenta con una estrategia de mercadeo definida, esta investigación también evaluará las prácticas y métodos de comunicación utilizados por la empresa hasta el día de hoy. El análisis de los resultados brindará las bases para desarrollar una estrategia acorde a las necesidades reveladas por los clientes.

Finalmente, se proyecta analizar las diferencias encontradas entre la estrategia de mercadeo actual y los hallazgos relevantes de la investigación aplicada a los clientes y el personal de la empresa. Ello, con el fin de determinar qué camino deberán tomar las nuevas estrategias propuestas para Soluciones 506.

3.2 Objetivo general

El objetivo general de la investigación es evaluar la estrategia comercial actual de la empresa Soluciones 506, S.A. desde la perspectiva de los clientes que han tenido contacto con la empresa en el último semestre del año 2014.

3.3 Objetivos específicos

- Identificar las principales características para definir el perfil del cliente de Soluciones 506, S.A.
- Analizar las principales características de las 8 P's del mercadeo de servicios.
- Averiguar si el cliente conoce todos los servicios que la empresa ofrece.
- Establecer la percepción de la relación calidad-precio de los consumidores.
- Identificar la entrega y calidad de los servicios brindados por la empresa.
- Conocer la forma en que los clientes prefieren ser contactados por Soluciones 506, S.A.
- Medir la percepción de la efectividad metodológica de los procesos en comparación con la de otras compañías con que han trabajado los clientes.
- Averiguar si el entorno físico de Soluciones 506, S.A es percibido como un punto favorable.
- Evaluar el servicio al cliente brindado por el personal.
- Evaluar la calidad de los servicios de la empresa Soluciones 506, S.A.
- Distinguir el nivel de importancia de las características de diferenciación de Soluciones 506, S.A. (la calidad general, prácticas verdes, personal).
- Establecer las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes de la empresa.

3.4 Metodología de investigación

Con el objetivo de realizar el análisis de la situación actual de estrategia y gestión comercial de Soluciones 506, se pretende realizar trabajo de campo y una investigación de mercado que permita determinar las estrategias de mercadeo de servicios más adecuadas para la empresa a partir de los resultados obtenidos.

Así pues, para el desarrollo de este trabajo final de graduación se utilizará como base una modalidad de investigación con un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, ya que ambas técnicas son complementarias y cada una de ellas responde mejor a los distintos objetivos de la investigación.

El método de investigación cuantitativa a utilizar será el de encuestas, por medio de un cuestionario detallado, el cual será el instrumento de recopilación de datos para medir el alcance y generalizar los resultados de los clientes.

El método de investigación cualitativa a utilizar serán las entrevistas a profundidad, las cuáles ayudarán a concluir la investigación exploratoria. El objetivo es analizar las percepciones del personal de la empresa, proporcionar conocimientos internos relevantes y comprender el entorno del evento.

3.5 Población de estudio y muestra

La población sujeta al estudio cuantitativo está conformada por un muestreo aleatorio simple, representado aproximadamente por sesenta clientes. Esta muestra concentra a los clientes que han utilizado los servicios de la empresa Soluciones 506, S.A. en el último semestre del año 2014 y representa un 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5%

Evidentemente, se eligieron estos clientes debido a que ellos pueden suministrar una valoración objetiva acerca de la empresa y sus servicios a partir de su reciente experiencia al contratar los servicios de Soluciones 506, S.A.

Por su parte, para el desarrollo del estudio cualitativo se trabajará con el Gerente General de la empresa Yeremy Marín, en una entrevista a profundidad, donde también se compartirán los resultados de la encuesta a los clientes.

3.6 Recolección de la información

Las encuestas y entrevistas se realizaron en un periodo de 28 días, el cual comprendió el mes calendario de febrero del año 2015. Además, fueron aplicadas a los clientes por medio del método de correo electrónico, debido a que fue la manera más conveniente para que los clientes pudieran brindar la información en el momento y horario que más les favorecía.

Sumado a ello, se aplicaron preguntas filtro para verificar el cumplimiento de los requisitos estipulados para el elemento muestral. Por último, la entrevista a profundidad, se realizó en las instalaciones de la empresa Soluciones 506, S.A. los días 4 y 5 de marzo del año 2015.

3.7 Cuestionario y prueba piloto

El cuestionario se construyó a partir de los objetivos de la investigación, con el fin de obtener la información necesaria y la mayor confiabilidad posible. Este, está conformado por cuarenta y cinco preguntas. Se adjunta el cuestionario como Anexo 1.

Finalmente, una vez completado, el cuestionario fue sometido a una prueba piloto para verificar la clara comprensión y entendimiento de cada una de las preguntas, para así evitar confusiones y posibles sesgos de la información a la hora de aplicar la encuesta.

3.8 Presentación y análisis de resultados

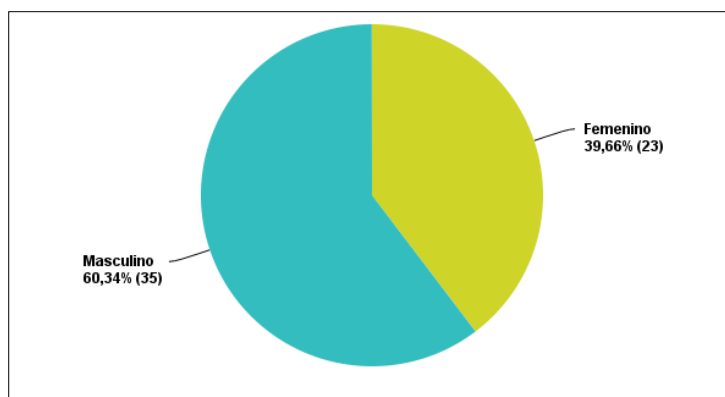
A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la muestra de clientes de la empresa Soluciones 506, S.A.

3.8.1 Perfil del cliente

Uno de los objetivos del trabajo de investigación era identificar el perfil de los clientes que contratan los servicios de la empresa Soluciones 506, S.A. Para ello, se incluyeron en el cuestionario una serie de preguntas socio-demográficas. Las preguntas realizadas permiten clasificar al mercado meta de acuerdo con su sexo, edad, nivel de estudio y puesto.

Así las cosas, el gráfico 2 muestra el porcentaje de mujeres y hombres que fueron encuestados, de los cuales el 39,66 % fueron mujeres y el 60,34 %, hombres; ello, demuestra que el sexo predominante en quienes son tomadores de decisiones a la hora de contratar servicios tercerizados es el masculino. Es importante tomar esto en cuenta a la hora de diseñar las comunicaciones y materiales gráficos que se utilizarán para la comercialización de servicios, sin olvidar el público femenino.

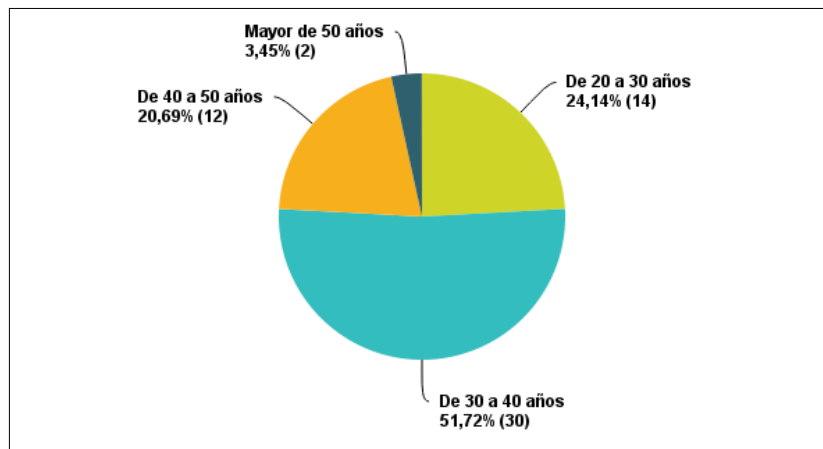
Gráfico 2. Género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El siguiente gráfico nos indica que más del 50 % de los encuestados se encuentra en un rango de edad de 30 a 40 años.

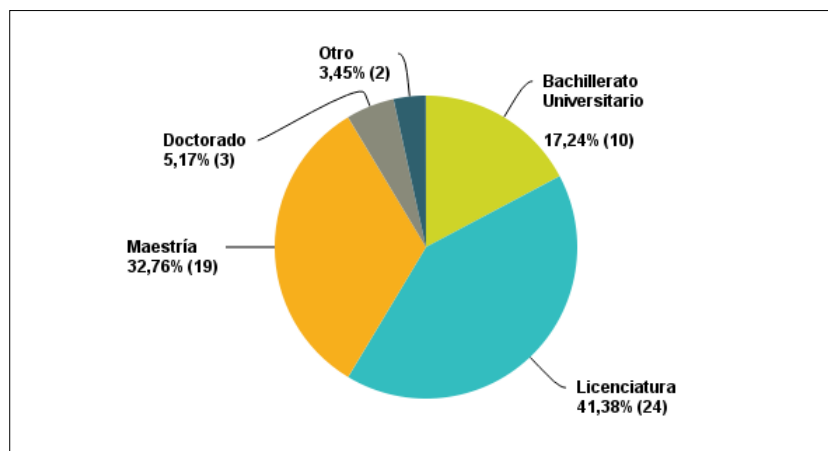
Gráfico 3. Rango de edad



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En cuanto al grado académico de estas personas se puede concluir que la mayoría son personas con estudios superiores, lo cual los hacen expertos en áreas de administración empresarial. De modo que, el lenguaje a utilizar con estas personas puede ser especializado.

Gráfico 4. Grado académico

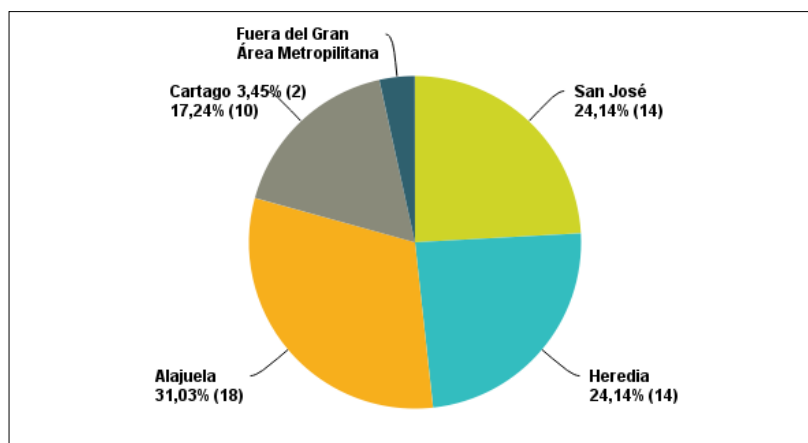


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Ahora, respecto a la ubicación geográfica de las empresas se observa como la mayoría se encuentran en el Gran Área Metropolitana, por lo que los esfuerzos de comunicación deberían limitarse a esta zona. En términos porcentuales, la provincia de Alajuela es la que contiene más empresas objetivo debido al creciente número de empresas multinacionales en

la región, pues abarca un 33,03 % de los encuestados. Sin embargo, el resto de las provincias del GAM tienen un alto porcentaje también.

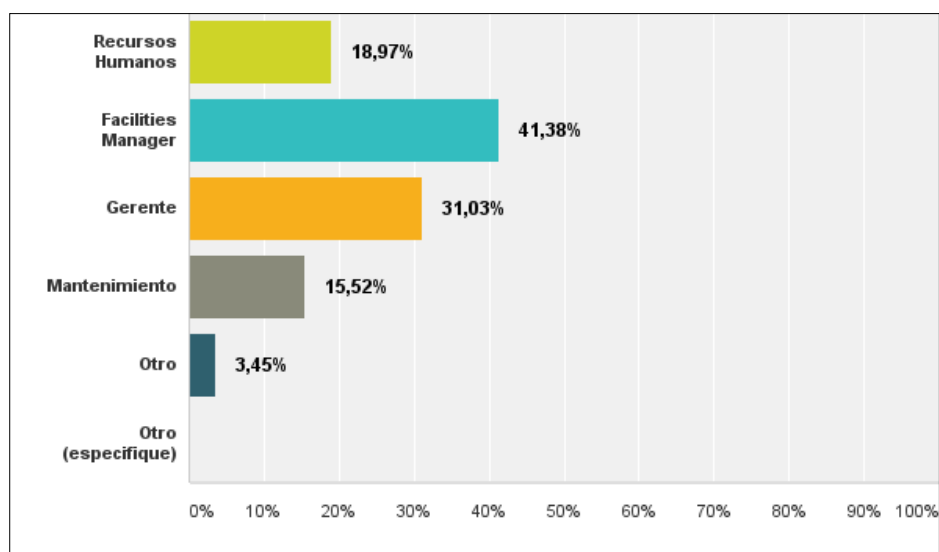
Gráfico 5. Ubicación geográfica



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se muestra en este gráfico, el 41 % de las personas encuestadas posee cargos relacionados con el departamento de *Facilities*; el 31 %, se desempeña como Gerentes; el 19 %, trabajan en el área de Recursos Humanos; y el 16%, en funciones de Mantenimiento de los Edificios. Se puede concluir que es un mercado muy específico.

Gráfico 6. Área de trabajo



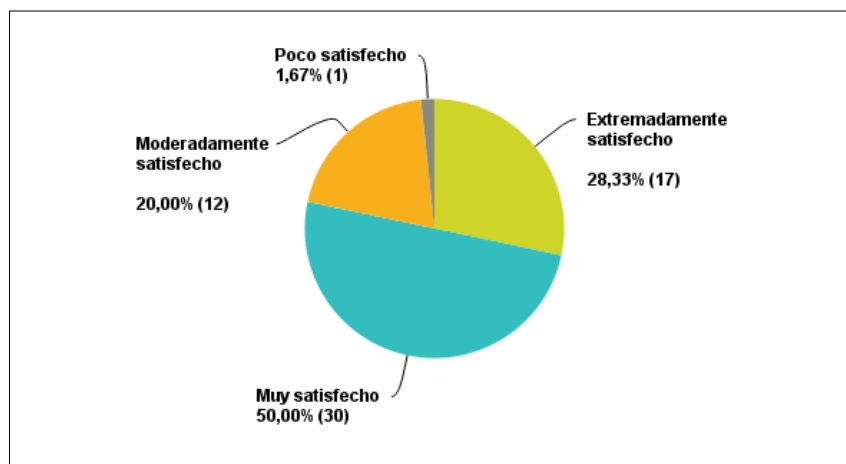
Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.8.2 Análisis del producto o servicio

Con el fin de lograr un plan de mercadeo eficaz es necesario conocer a profundidad lo que los clientes perciben de nuestros servicios. En este punto se evaluaron temas respecto a la satisfacción general de los servicios, el nivel de conocimiento de los servicios de la empresa y de la empresa en general y si consideraban posible recomendar nuestra empresa a colegas u otros contactos.

En el siguiente gráfico se muestra que en general los entrevistados están muy satisfechos con los servicios de Soluciones 506, S.A.; se podría decir que un 78,33 %. Sin embargo, es importante enfocarse en el 20 % que dice estar moderadamente satisfecho para lograr una mejora en los servicios ofrecidos a esas empresas y que esas mejoras se puedan implementar en los servicios en general.

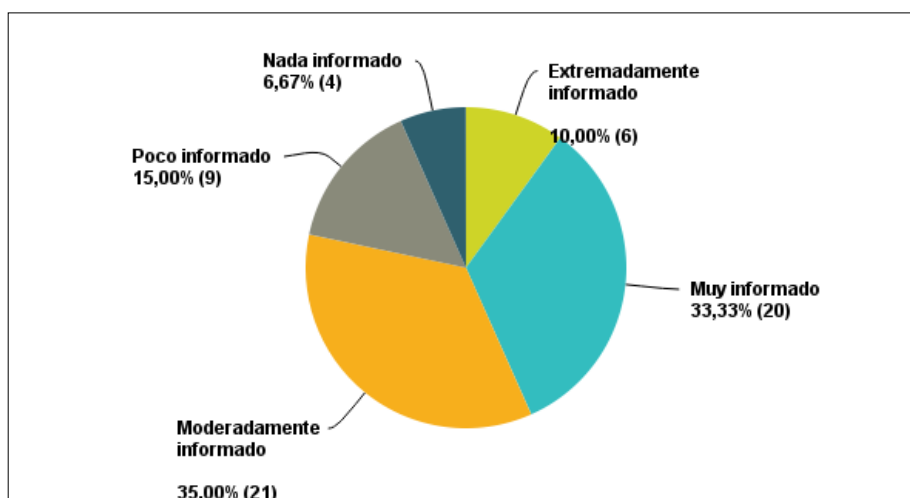
Gráfico 7. Satisfacción general con los servicios



Fuente: Elaboración propia, 2015.

También se hizo un análisis del nivel de información que tenían los clientes sobre toda la gama de servicios ofrecidos por la empresa. El resultado fue el siguiente: Un 10 % dijo estar extremadamente informado, un 33 % muy informado, un 35 % moderadamente informado, un 15 % poco informado y un 7 % nada informado. Por tales motivos, se deben crear estrategias para informar más a la población acerca los servicios de la empresa.

Gráfico 8. Nivel de información acerca de los servicios de la empresa



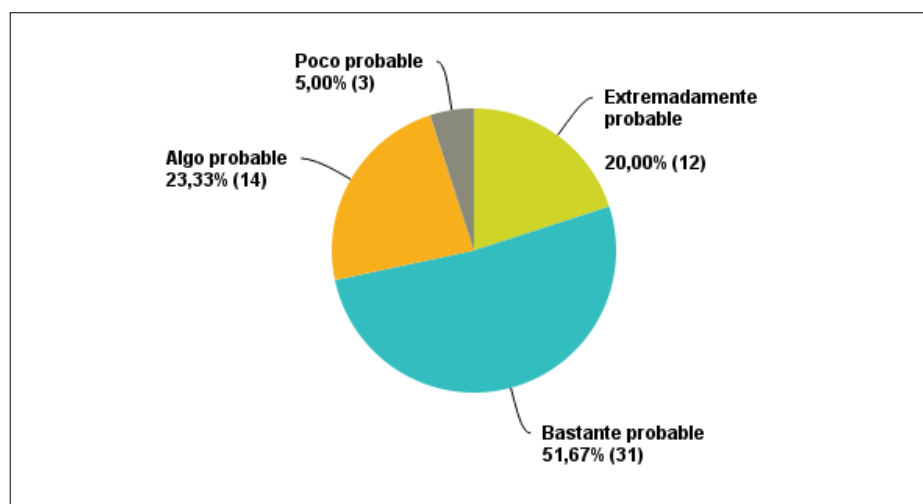
Fuente: Elaboración propia, 2015.

También, se consultó a los encuestados si consideraban viable la posibilidad de contratar por parte de Soluciones 506, S.A. otros servicios adicionales a los actualmente contratados, y las respuestas fueron las siguientes:

Un 52% dijo que esto sería bastante probable, un 20 % extremadamente probable, un 23 % algo probable y 5 % poco probable.

Al recibir una respuesta tan positiva se puede inferir que es muy necesario reforzar los lazos comerciales con las empresas con las que actualmente se tiene algún tipo de contrato.

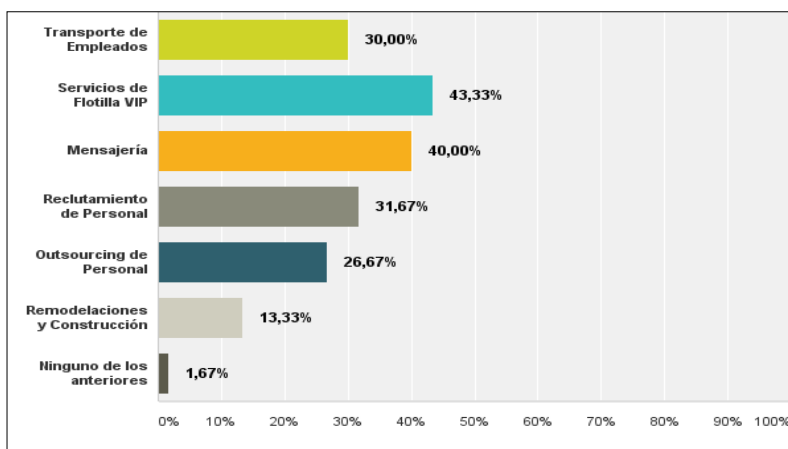
Gráfico 9. Probabilidad de contratar otros servicios



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al consultar específicamente por los servicios que contratarían, se obtuvieron las siguientes afirmaciones: un 30 % dijo Transporte de empleados, un 43 % dijo servicios de flotilla VIP, un 40 % mensajería, un 32 % reclutamiento de personal, un 27 % *outsourcing* de personal, un 13 % remodelaciones y construcción y 1,67 % ninguno de los anteriores.

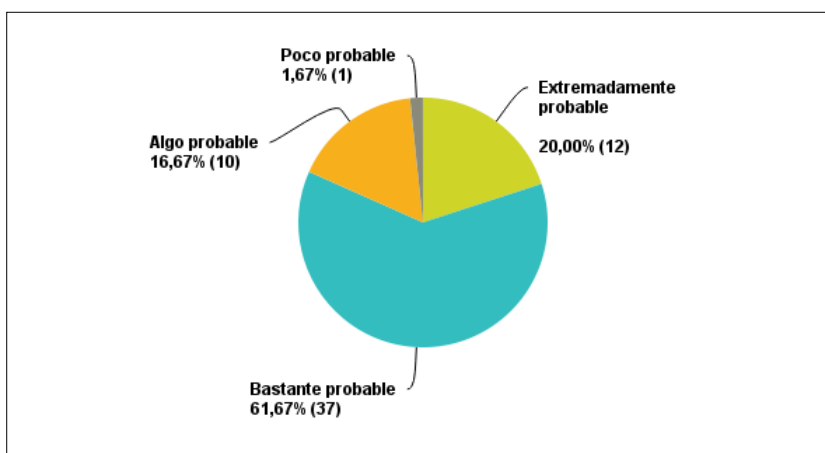
Gráfico 10. Servicios adicionales que contratarían



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Es importante conocer si los clientes están dispuestos a recomendar a la empresa Soluciones, 506, S.A. a sus contactos o incluso en la misma empresa, por lo que se les hizo la consulta y más de 80 % lo consideró probable, lo que es algo muy positivo para la empresa.

Gráfico 21. Probabilidad de recomendar a Soluciones 506, S.A



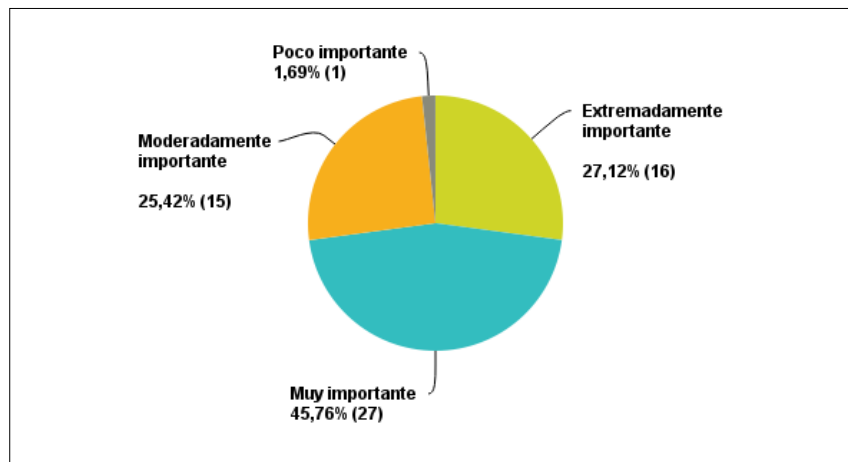
Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.8.3 Análisis de precio

Según el capítulo anterior, el precio es considerado una variable que le aporta competitividad a la empresa Soluciones 506, S.A., por lo que es importante conocer qué opinan los clientes acerca de este rubro.

La primera pregunta sobre la variable precio se redactó de la siguiente manera: En general, ¿qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra? Las respuestas obtenidas fueron las siguientes: Un 27 % respondió que era extremadamente importante el factor precio a la hora de elegir un proveedor de este tipo de servicios, un 46 % lo consideró muy importante, un 25 % moderadamente importante y un 2 % poco importante. Se puede ver el detalle en el *gráfico 12*.

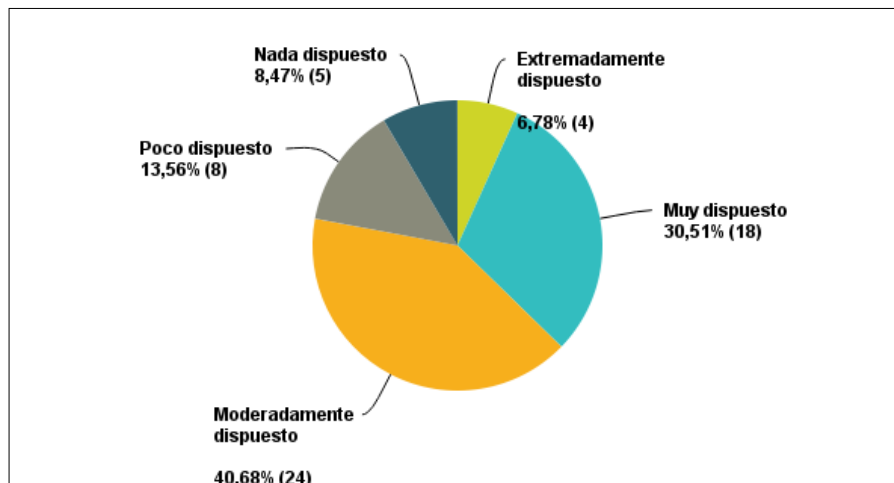
Gráfico 12. Importancia del precio como factor de compra



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La siguiente pregunta pretendía entender cuál es la sensibilidad al precio que tienen en general los clientes respecto a pagar un precio mayor por el mismo servicio que actualmente se brinda. De manera general, las respuestas positivas abarcan aproximadamente un 78 %, mientras que las negativas un 14 % y un 8 % respectivamente.

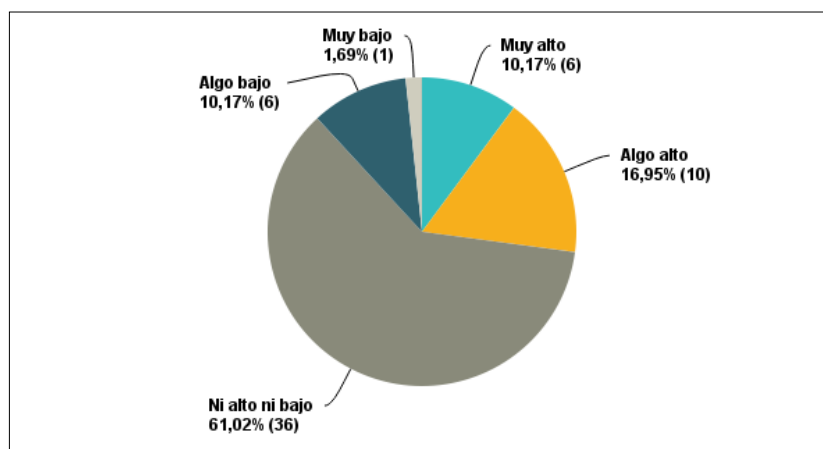
Gráfico 33. Sensibilidad al precio



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Adicionalmente, se les consultó a los encuestados sobre cómo consideraban el precio de los servicios. Así pues, la opción con 61% de respuestas fue que el rango de precio está bien, y lo consideran ni alto ni bajo.

Gráfico 44. Rango de precios

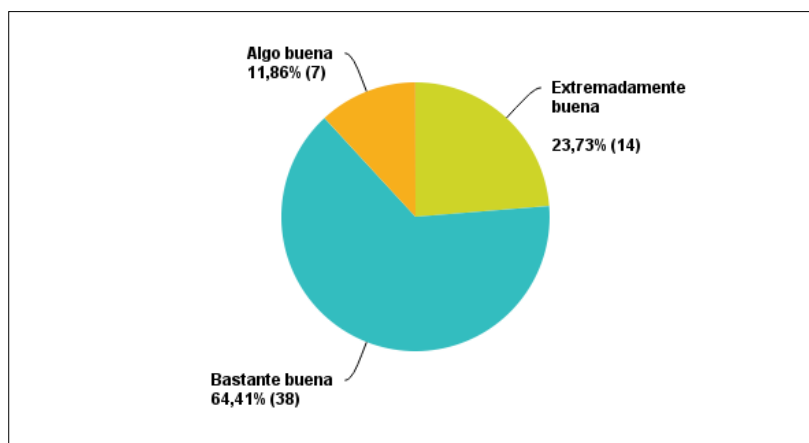


Fuente: Elaboración propia, 2015.

La variable precio es de suma importancia, pero también está muy relacionada con la percepción de la calidad, por lo que se consultó acerca esta relación. El resultado es el siguiente: 64% de afirmaciones coincide en que la calidad era bastante buena; un 24%, que

era extremadamente buena; y un 12%, algo buena. Dejando sin respuestas las opciones de mala y muy mala.

Gráfico 55. Relación calidad-precio

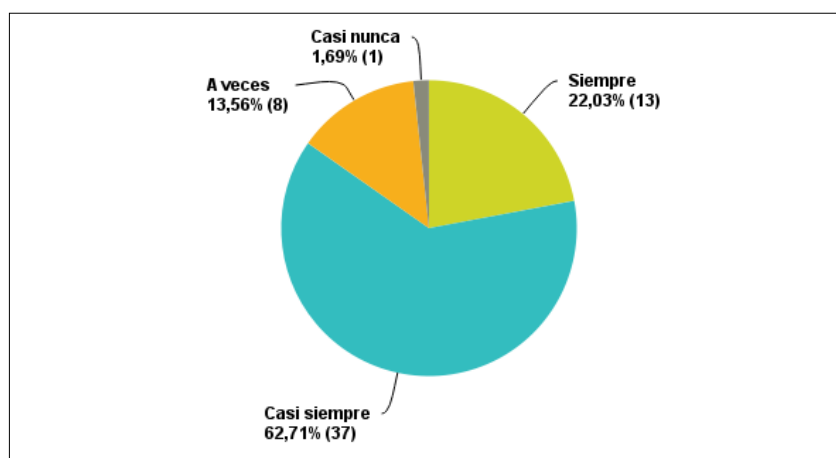


Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.8.4 Análisis de plaza

En el caso de Soluciones 506, S.A., la mayoría de los servicios se entregan en las propias instalaciones de los clientes, sin embargo, se consultaron diferentes aspectos relacionados a este punto tales como: horarios de atención, satisfacción del servicio proporcionado y tiempos de entrega.

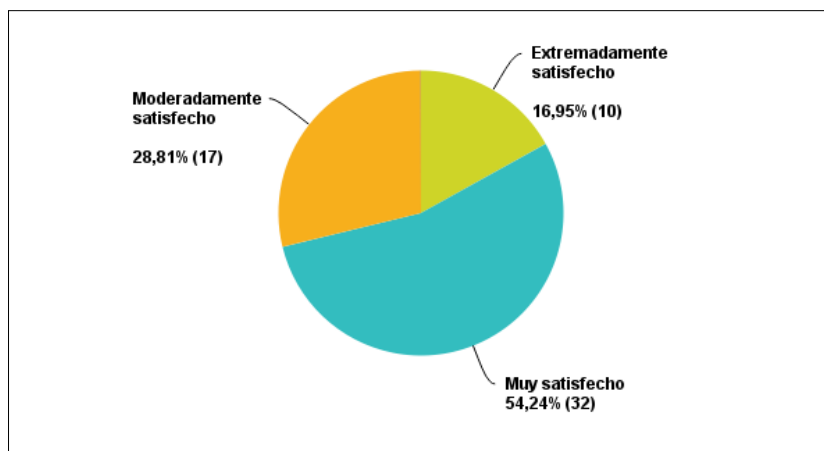
Gráfico 66. Tiempo de entrega de los servicios



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se deduce que el tiempo de entrega de los servicios es el esperado. También se cuestionó el nivel de satisfacción con los servicios entregados en los distintos canales de la empresa. Los resultados indican que un 17 % se encuentra sumamente satisfecho; un 54 %, muy satisfecho; y un 29 %, moderadamente satisfecho, excluyendo respuestas como poco satisfecho y nada satisfecho.

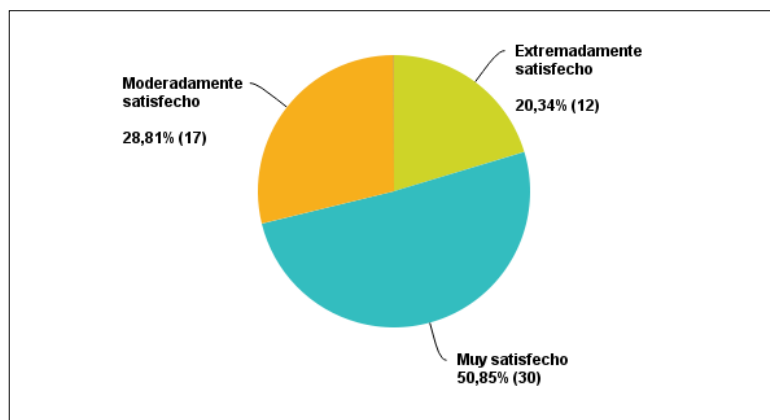
Gráfico 77. Satisfacción con los servicios en la plaza



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La empresa Soluciones 506, S.A. se ha ajustado a las necesidades de horarios de sus clientes, por lo que se quería conocer el nivel de satisfacción referente a horarios ofrecidos. Para esto se realizó la siguiente pregunta: En general, ¿qué tan satisfecho está con los horarios disponibles de nuestros servicios? Obteniendo respuestas muy positivas que se pueden detallar en el siguiente gráfico:

Gráfico 88. Evaluación de horarios de atención

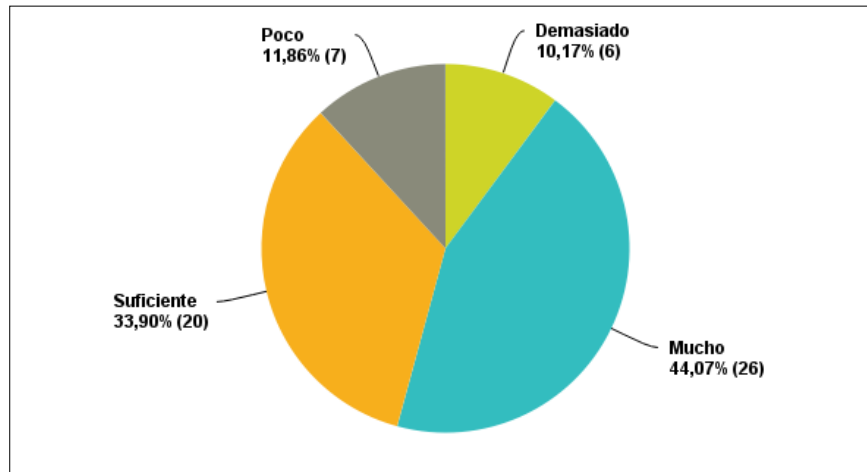


Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.8.5 Análisis de promoción

Debido a que actualmente la empresa no cuenta con estrategia de mercadeo, en el rubro de la promoción, es necesario poner a prueba lo que los clientes conocen de la empresa, así como indagar cuál es la mejor forma de comunicarse con ellos. Para ampliar el análisis de esta variable, se hicieron varias preguntas que se detallan a continuación.

Gráfico 99. Conocimiento general de Soluciones 506, S.A.

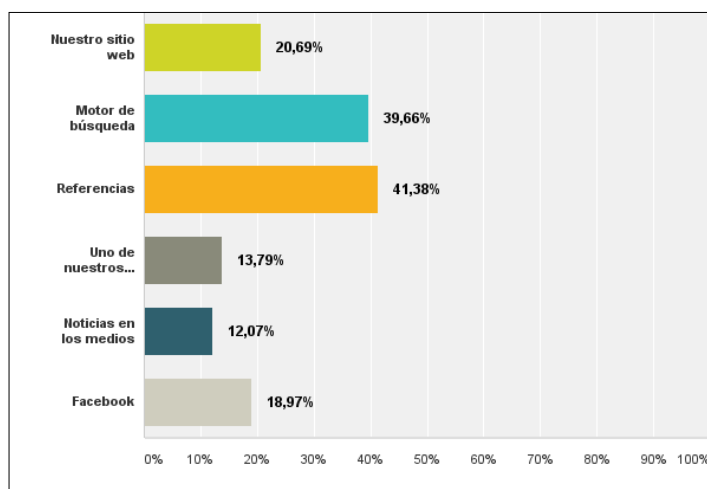


Fuente: Elaboración propia, 2015.

En general, la empresa conoce sobre la empresa, pero puede deberse a que esta encuesta está dirigida a quienes trabajan o han trabajado directamente con la empresa. Por ejemplo, no grafica el conocimiento de la empresa en clientes potenciales.

Al consultar a estas personas cuál fue la manera en que conocieron a Soluciones 506, S.A., es evidente que predomina el rubro de referencias seguido por los motores de búsqueda.

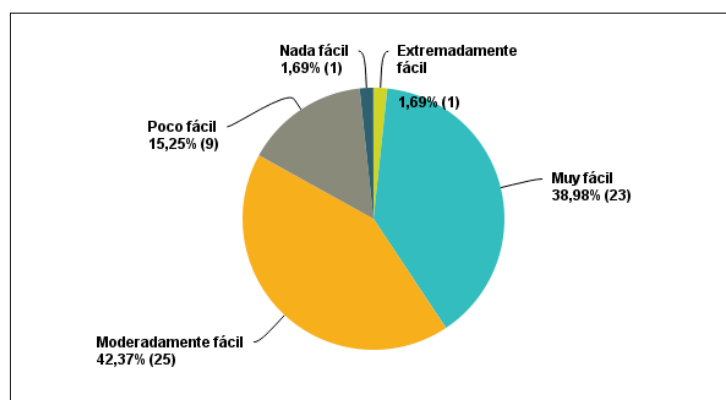
Gráfico 20. Método por el cual se enteraron de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según el gráfico anterior, el sitio web es una herramienta de ventas importante para Soluciones 506, S.A. por lo que se evaluó el diseño de su sitio web y la facilidad de navegación lo que arrojó los siguientes resultados: un 2 % dijo que el sitio no era muy amigable, un 16 % que era poco amigable, un 42 % moderadamente fácil, un 39 % lo encontró muy fácil y un 2 % extremadamente fácil.

Gráfico 101. Evaluación del sitio web

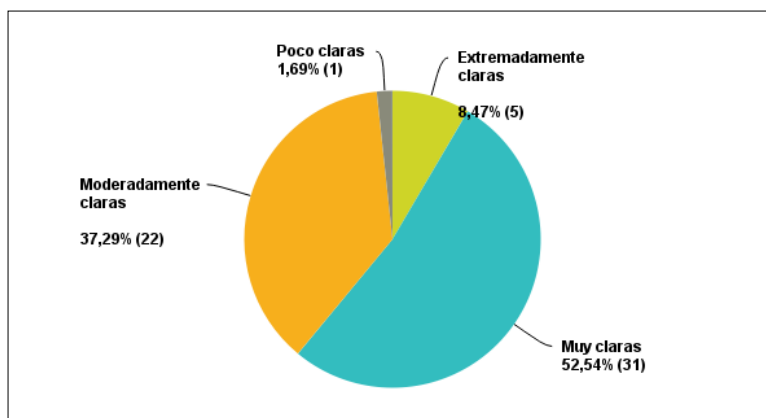


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Es importante recalcar que actualmente el sitio web de la empresa (www.soluciones506.com) no está optimizado para móviles y que se encuentra en formato Flash, lo que impide que se lea desde plataformas Apple.

Al evaluar las comunicaciones de la empresa de manera general se puede decir que la empresa mantiene comunicaciones bastante claras con sus clientes.

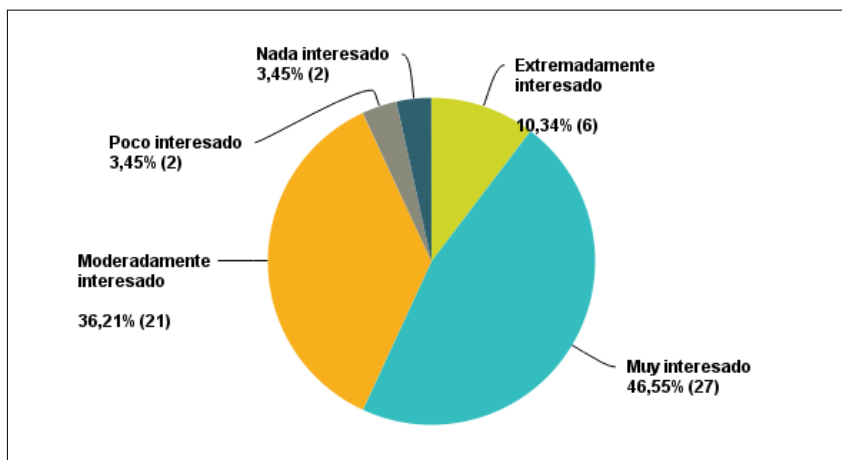
Gráfico 112. Evaluación de las comunicaciones



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al consultar acerca si los clientes querían recibir más información sobre Soluciones 506, S.A. se obtuvo respuestas positivas a excepción de un 6,9 %.

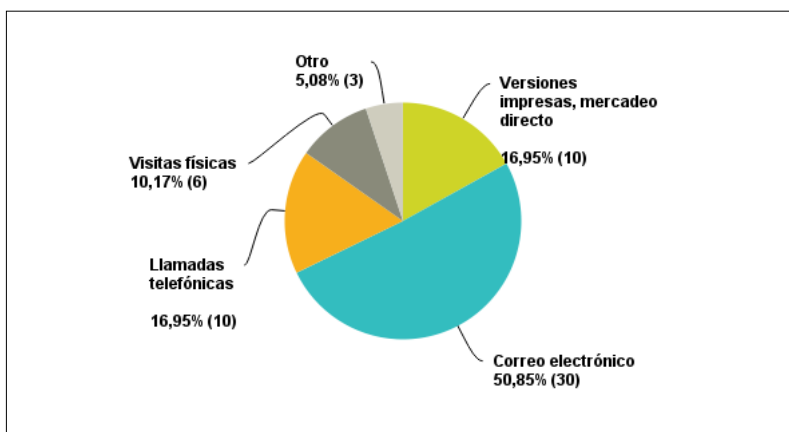
Gráfico 123. Nivel de interés en información de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El método por el cual los clientes les gustaría recibir más información sobre la empresa se puede dividir en 3 principales opciones: correo electrónico con un 51%, llamadas telefónicas y versiones impresas un 17%, respectivamente.

Gráfico 134. Método preferido de comunicación



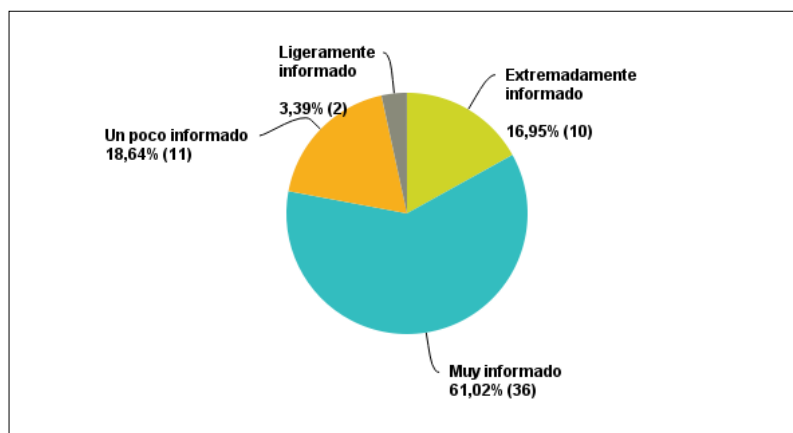
Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.8.6 Análisis de los procesos de servicio

Para una empresa de servicios la variable de los procesos toma gran importancia debido al rol que juegan estos dentro de la entrega y calidad del servicio. Para evaluar los procesos de Soluciones 506, S.A. se evaluó la manera en general de proceder de la empresa.

En el siguiente gráfico se pretende conocer qué tan informado estuvo el cliente del progreso y proceso del proyecto contratado, donde más del 60% contestó positivamente.

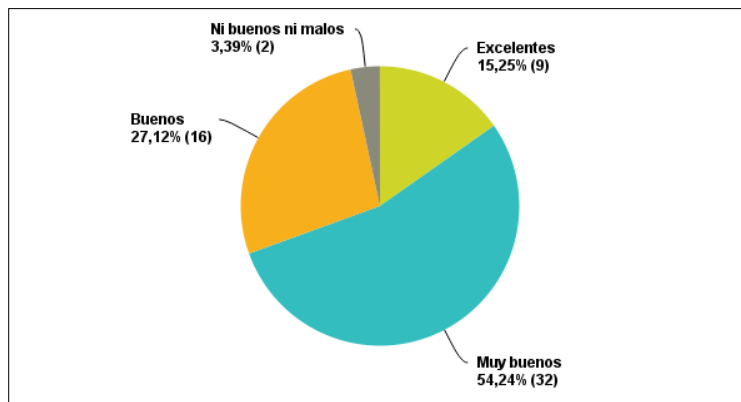
Gráfico 145. Información durante el proceso de servicio



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En comparación con otras empresas similares a Soluciones 506, S.A. los clientes opinaron que los procesos y métodos de trabajo de la empresa eran, por lo general, buenos.

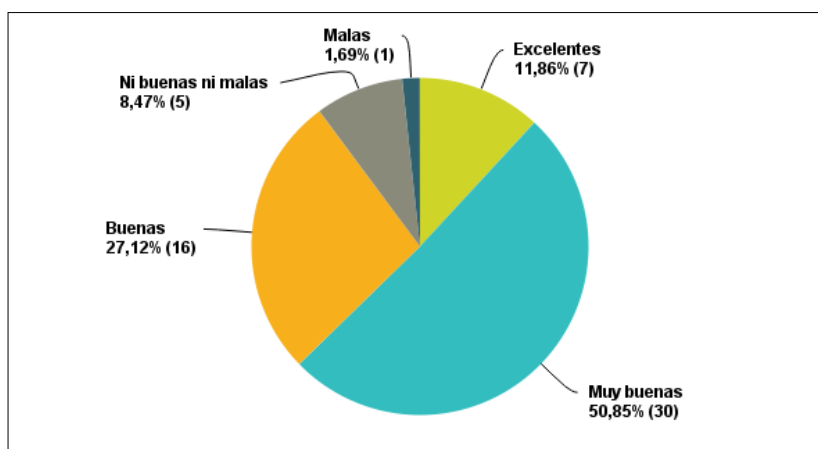
Gráfico 156. Comparación de procesos y métodos de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al evaluar las políticas de servicio post-venta de la empresa Soluciones 506, S.A., se destaca que los clientes en su mayoría las consideran buenas. Sin embargo, hay que indagar más pues un 10% las considera regulares o malas.

Gráfico 167. Políticas post-venta



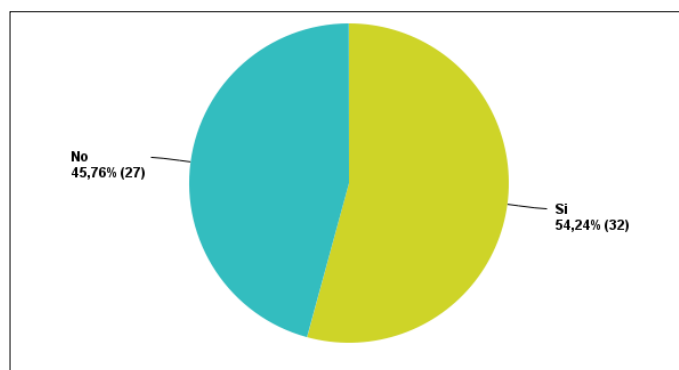
Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.8.7 Análisis del entorno físico

Todas las señales visibles (instalaciones, uniformes, mobiliario, decoración, etc.) ofrecen evidencia de la calidad de un servicio. Por ello, es importante manejar con cuidado la evidencia física en una empresa de servicios, ya que esta tiene un fuerte impacto en la

percepción de los clientes. A pesar de que la mayoría de servicios de la empresa se entregan en las instalaciones de los clientes, se evaluaron algunos puntos importantes. Por ejemplo, se averiguó el porcentaje de personas que sí han visitado las instalaciones físicas de Soluciones 506, S.A. El resultado fue: 54 % dijo que sí y un 46 % dijo que no.

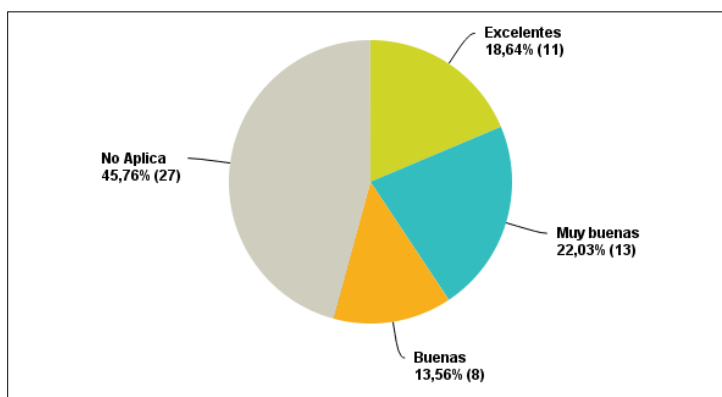
Gráfico 178. Visitas a la instalación de Soluciones 506, S.A.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De las personas que respondieron que sí han visitado las instalaciones físicas de la empresa un 14 % dijo que eran buenas, un 22 % muy buenas y un 19 % excelentes, excluyendo del todo respuestas como malas y muy malas.

Gráfico 189. Evaluación de las instalaciones

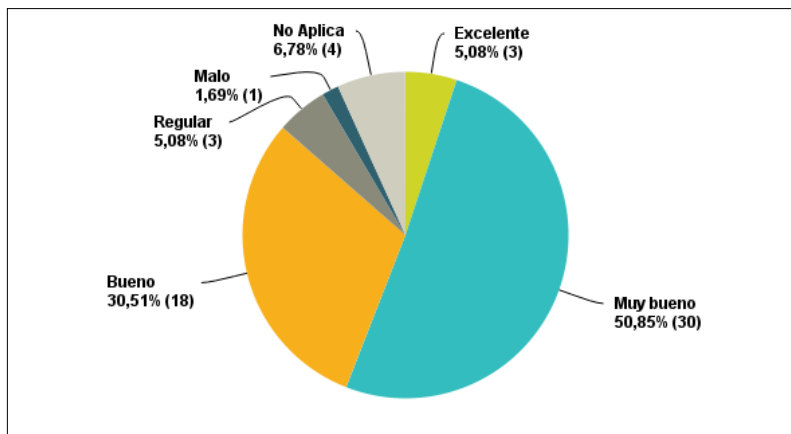


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Adicionalmente, parte de la prestación de los servicios de Soluciones 506, S.A. tiene que ver mucho con el estado de la flotilla vehicular, por lo que se consultó por el estado general

de esta a los encuestados. La respuesta predominante fue que un 50 % dijo que era muy bueno. Se puede observar el detalle en el gráfico 29.

Gráfico 3019. Estado de la flotilla vehicular



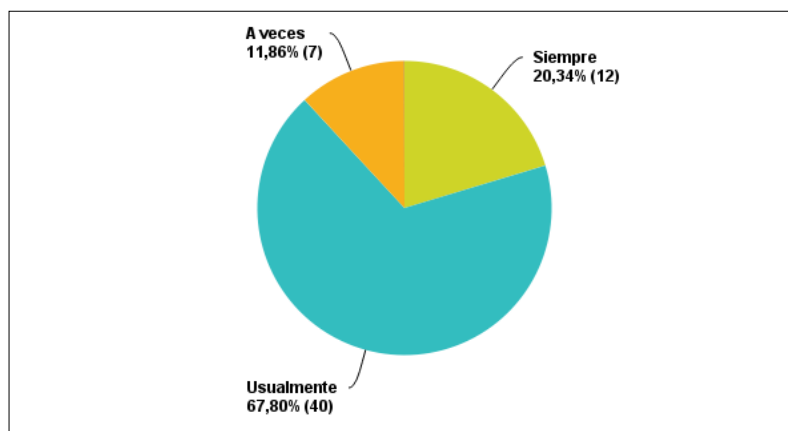
Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.8.8 Análisis del personal

La interacción con el personal es clave en cuanto a la percepción que los clientes tendrán del servicio. Las empresas de servicio exitosas dedican un gran esfuerzo a la capacitación, reclutamiento y motivación de sus empleados. A continuación, se analizan las respuestas obtenidas por los encuestados respecto al personal de Soluciones 506, S.A.

Al consultar la frecuencia con que el personal satisface las expectativas de los clientes las respuestas fueron sumamente positivas.

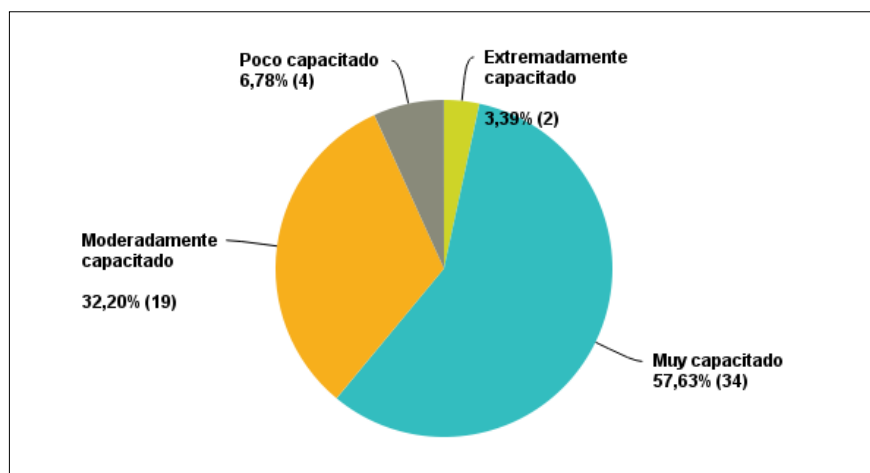
Gráfico 201. Expectativas de los clientes



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Luego, se consultó sobre el nivel de capacitación que percibían del personal de la empresa. Se obtuvieron las siguientes respuestas: un 3 % extremadamente capacitado, un 58 % muy capacitado, un 32 % moderadamente capacitado y un 7 % poco capacitado.

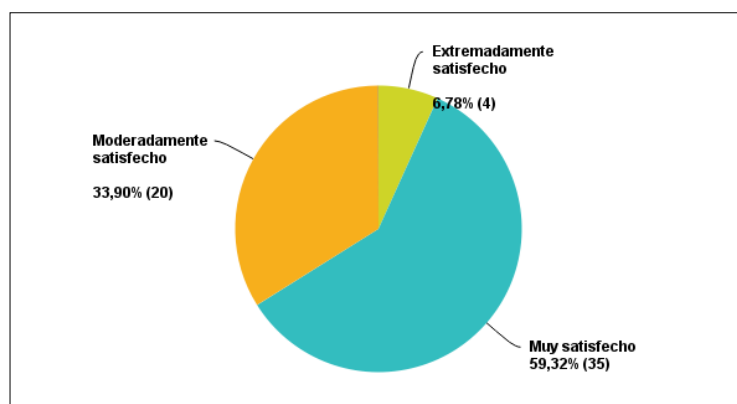
Gráfico 212. Nivel de capacitación de los empleados



Fuente: Elaboración propia, 2015.

También, se evaluó el nivel de satisfacción general que les había causado el personal de Soluciones 506, S.A. a través de toda la cadena de servicio, de lo cual se obtuvieron respuestas positivas con más de un 59 %, lo cual indica el nivel de satisfacción como muy satisfechos.

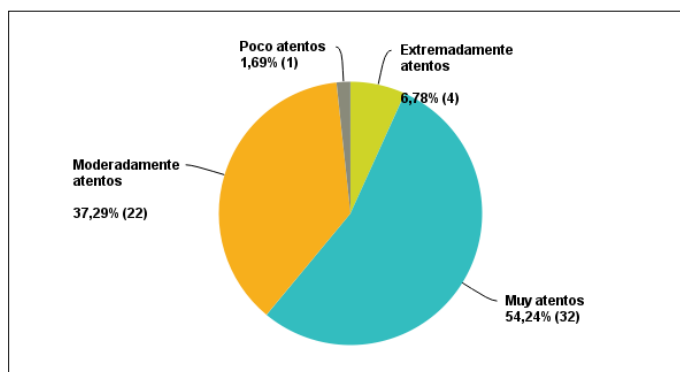
Gráfico 223. Nivel de satisfacción general con el personal de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En otro punto se analizó la percepción acerca de qué tan atentos consideraban los clientes al personal de la empresa, a lo cual los encuestados respondieron, en más de un 50 %, que el personal era muy atento. Se puede ver el detalle en el siguiente gráfico:

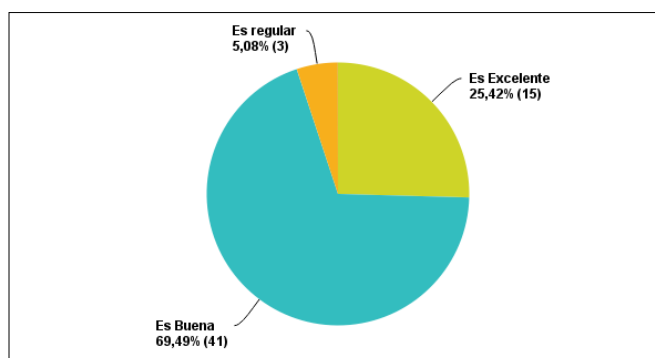
Gráfico 34. Nivel de atención del personal



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El nivel general de respuesta del personal ante problemas y situaciones también se evaluó, y más de un 70% afirmó que era muy bueno.

Gráfico 235. Capacidad para resolver situaciones



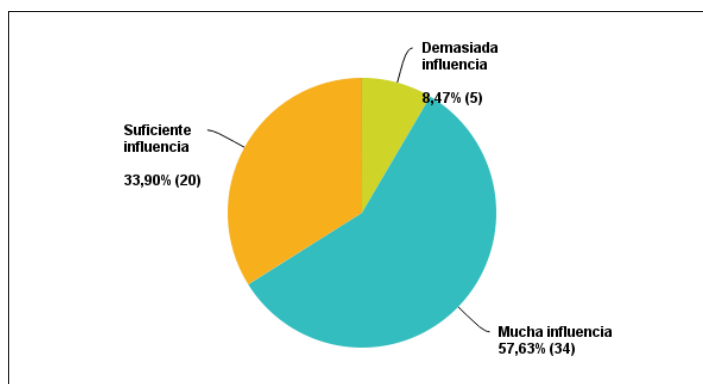
Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.8.9 Preguntas de la productividad y calidad

La productividad es esencial para la reducción de costos, pero es importante no dejar atrás la calidad. La calidad se debe definir desde la perspectiva del cliente y una empresa de servicios que quiera ofrecer un bajo costo, pero alta calidad, debe evaluar con detalle estos rubros. Con el fin de identificar el nivel de influencia que tiene la calidad a la hora de elegir servicios como los de Soluciones 506, S.A. se les preguntó a los encuestados. Las respuestas

señalan que definitivamente la calidad si es un factor de suficiente importancia a demasiada importancia, dejando de lado respuestas como poca importancia y nada de importancia.

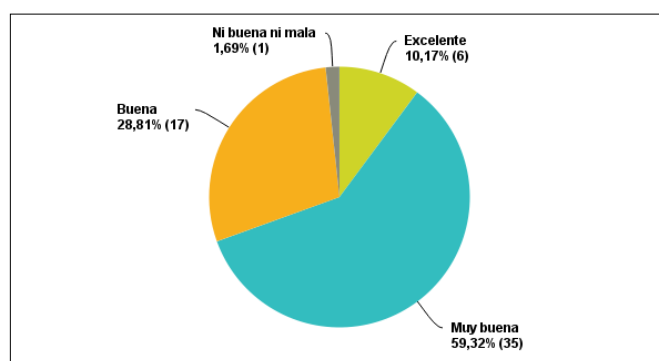
Gráfico 246. Nivel de influencia de la calidad



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Asimismo, se averiguó sobre la percepción de la calidad general de los clientes respecto a los servicios de la empresa, donde solo un 2 % dijo que era regular, un 29 % dijo que era buena, un 59 % muy buena y un 10% excelente.

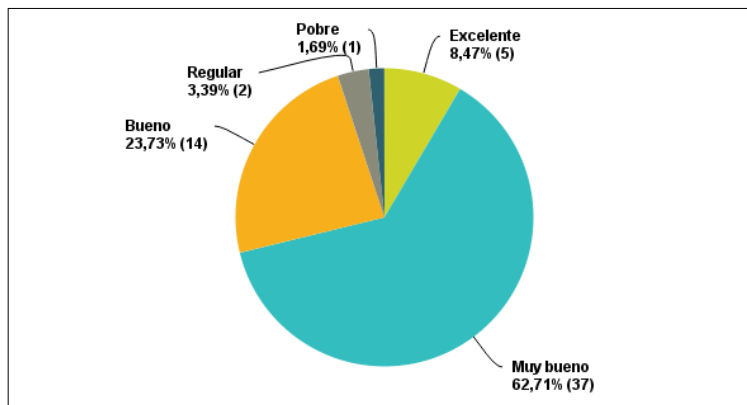
Gráfico 37. Calidad de los servicios de Soluciones 506, S.A



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para entender cuantitativamente la productividad brindada por Soluciones 506, S.A. como aporte a las compañías contratantes, se les consultó acerca del nivel de comprensión de las necesidades empresariales que la empresa aportaba, para lo cual se concluye que más del 62 % considera que el aporte es muy bueno. El detalle se puede observar en el siguiente gráfico.

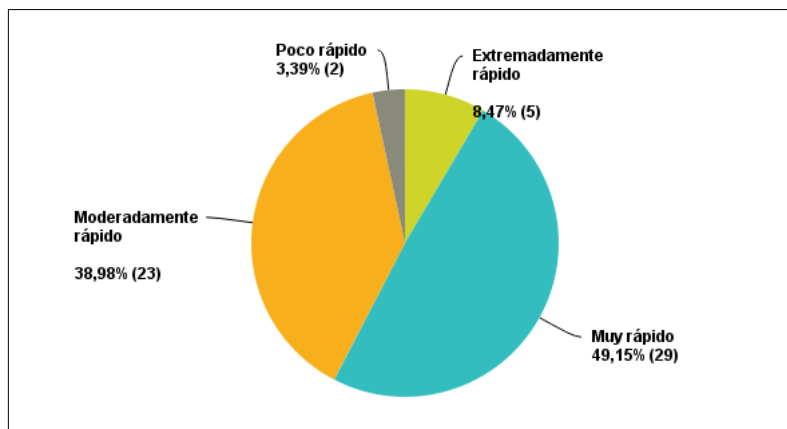
Gráfico 38. Aporte y productividad a la empresa contratada



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El factor tiempo en empresas multinacionales, y casi en toda empresa, es de suma importancia, la rapidez con que un proveedor responda ante nuevas demandas, situaciones y necesidades es clave como parte de la productividad y calidad. Para ello, se hizo la evaluación de los tiempos de respuesta que generalmente tiene la empresa Soluciones 506, S.A. Se obtuvo que un 3% lo considera poco rápido; un 39%, moderadamente rápido; un 49%, muy rápido; y un 8%, extremadamente rápido.

Gráfico 259. Evaluación del tiempo de respuesta de Soluciones 506, S.A



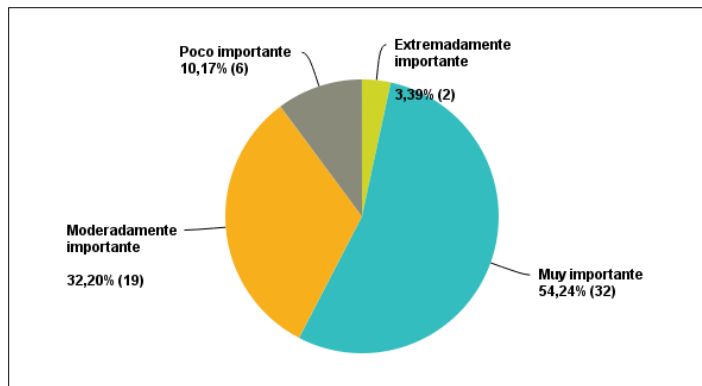
Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.8.10 Preguntas de aspectos diferenciadores

A la hora de diseñar el cuestionario se identificaron algunos puntos que pueden ser una ventaja competitiva para la empresa Soluciones 506, S.A. por lo que se procedió a incluir algunas preguntas respecto a estos factores.

El primer punto a evaluar fue la importancia de la reputación del proveedor a la hora de ser elegido, donde más del 50% lo consideró muy importante.

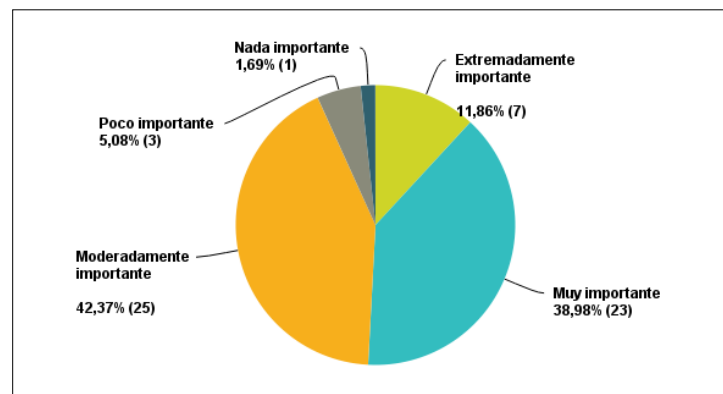
Gráfico 40. Importancia de la reputación de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La siguiente pregunta trata de explicar el nivel de importancia que tiene para las empresas contratantes hacer negocios con compañías que tengan prácticas amigables con el ambiente, donde un 2 % dijo que no era nada importante, un 5 % poco importante, un 42 % moderadamente importante, un 39 % muy importante y un 12 % extremadamente importante.

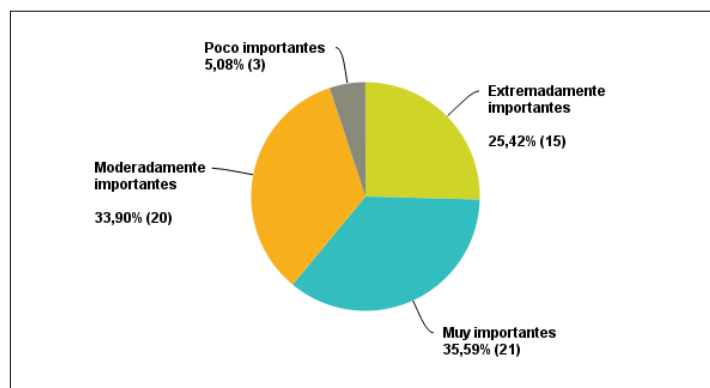
Gráfico 1. Nivel de importancia de contratar compañías con prácticas verdes



Fuente: Elaboración propia, 2015.

También, se evaluó la tecnología como factor diferenciador a lo que un significativo 25% respondió que era extremadamente importante el hecho de que los proveedores utilicen herramientas y tecnología como parte de sus atractivos en servicios.

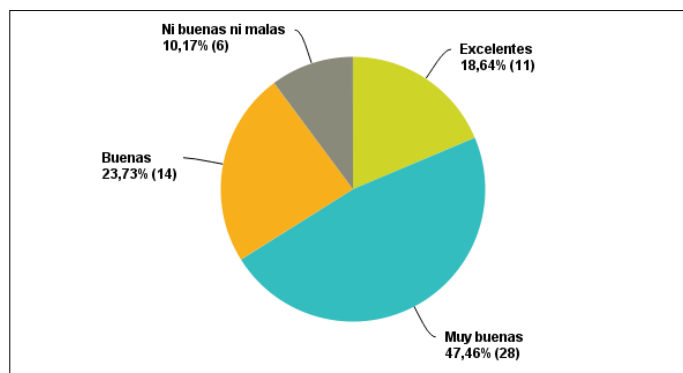
Gráfico 42. Importancia de la tecnología en proveedores



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Y para concluir, la encuesta evaluó la percepción de los clientes respecto a las políticas de garantías de los servicios brindados por la empresa Soluciones 506, S.A. Las respuestas variaron entre un 10 % regulares, un 24 % buenas, un 47 % muy buenas y un 19 % excelentes.

Gráfico 263. Políticas de garantía de Soluciones 506, S.A.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.9 Entrevista a profundidad

En la entrevista con el Gerente General, Yeremy Marín, se indagó en lo que él considera importante para su empresa y lo que espera de la estrategia propuesta como plan de mercadeo.

Antes bien, como dato importante, es necesario entender su perspectiva del negocio, donde él concluye que para las empresas en general, la principal especificación para la contratación de un servicio, y en este caso, de transporte, radica en la confiabilidad y seguridad del servicio. Por esta razón, aún y cuando se trata de aspectos que todas las empresas que brindan estos servicios deban cumplir, debe ser parte complementaria de la propuesta de valor para Soluciones 506.

Adicionalmente, considera como un factor de diferenciación el hecho de que Soluciones 506, S.A. es elegida por sus clientes, principalmente, por su capacidad de absorción de las operaciones relacionadas con los servicios que brinda. Ello, deja de lado el tradicional esquema de “alquiler de busetas” u otros servicios, con lo cual se logra una solución integral que reduce la carga de trabajo de los clientes.

De esta forma, se incrementa el nivel de confiabilidad a través de la implementación de sistemas de trabajo estandarizados, más completos y robustos, siempre alineados a los requerimientos de cada cliente, lo cual soluciona los problemas que estos tienen para lograr resultados positivos.

Sumado a ello, quiere rediseñar su sitio web, su página de Facebook empresarial y los materiales corporativos de la empresa. Esto con el fin de darle un aspecto renovado a la marca, que vaya acorde con los nuevos objetivos de la empresa de expansión y mejora continua.

En el tema de Visión y Misión, acordamos que su objetivo es transmitir que Soluciones 506, S.A. quiere brindar un servicio puntual y seguro, ajustado a las necesidades de los clientes, liberando recursos de una manera confiable y simplificada.

En cuanto a los valores empresariales que él considera que son parte de su empresa, se llegó a los siguientes puntos:

- Confiabilidad en nuestros servicios
- Integridad en nuestras gestiones
- Pasión por lo que hacemos
- Simplificación constante

- La empresa crece, todos crecemos

Respecto a las comunicaciones, Yeremy Marín quiere que se integren todos los aspectos que él y los clientes, por medio de la encuesta, señalaron como ventajas competitivas sobre posibles competidores. Adicionalmente, se trabajó en el FODA de la empresa con los descubrimientos anteriores, lo cual se expone a continuación.

3.10 Análisis FODA Soluciones 506, S.A.

La matriz FODA es una herramienta que sirve para conocer la situación real y actual de la empresa con el fin de poder diseñar una estrategia futura. Esta matriz se compone de 4 grandes bloques o elementos que deben ser analizados y puestos en consecuencia. Las fortalezas y las debilidades pertenecen al ámbito interno de la empresa, y las amenazas y oportunidades al ámbito externo, el entorno.

Con base a la encuesta realizada a los clientes de Soluciones, 506, S.A. y a la entrevista con el Gerente General de la empresa se concluyó la matriz de la siguiente forma:

Fortalezas

- Buena reputación de Soluciones 506, S.A. como empresa de servicios.
- Buena percepción del personal de la empresa.
- Satisfacción general con los servicios que brinda la empresa.
- Altas probabilidades de recompra o de recontractar a la empresa por parte de los clientes actuales.
- Altas probabilidades de que los clientes recomienden a la empresa.
- Empresa con prácticas verdes, elemento valuable por los clientes.
- Empresa con sistemas tecnológicos diferenciadores.
- Bajo costo en comparación con la competencia y buena relación calidad-precio por parte de los clientes.
- Los procesos del servicio son muy buenos.
- Mejorar los tiempos de respuesta ante situaciones.

Oportunidades

- La posibilidad de segmentar mejor a nuestros clientes.
- Ampliar la oferta de servicios a clientes actuales.
- Atenuar la contaminación y disminuir la huella de carbono provocada por nuestra flotilla vehicular.
- Ampliar la comercialización y venta de los servicios de la empresa a clientes potenciales.
- Iniciar con estrategias publicitarias para promocionar la empresa.

Debilidades

- Poca identificación en la cartera de servicios que ofrece la empresa.
- Poco conocimiento de la empresa por los clientes.
- La empresa no posee actualmente un departamento de mercadeo que apoye iniciativas para posicionar la marca.

Amenazas

- Dificultad de contar con permisos del Consejo de Transporte Público CTP.
- Incremento de la oferta en el mercado por parte de empresas competidoras.
- Empresas multinacionales están dejando el país debido a situación económica y social actual.

En el siguiente capítulo se tomarán todos los conocimientos adquiridos en este capítulo, se mezclarán con la contextualización de la industria, el análisis de la situación actual de la empresa y se realizará la propuesta de la estrategia del plan de mercadeo para la empresa Soluciones 506, S.A.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SOLUCIONES 506, S.A.

El presente capítulo tiene como objetivo la realización de la propuesta del plan estratégico de mercadeo para la empresa Soluciones 506, S.A. Esta, ha sido realizada con base a los fundamentos y hallazgos revelados en la investigación en los capítulos anteriores.

4.1 Justificación de la propuesta

La siguiente propuesta constituye un plan estratégico de mercadeo adecuado a las necesidades de la empresa Soluciones 506, S.A. Estas necesidades han sido valoradas a lo largo de los capítulos anteriores y han sido evaluadas por medio de la investigación del capítulo III.

Este documento resume las sugerencias relevantes para que la empresa trabaje y desarrolle su marca con el fin de aumentar su participación de mercado.

El proyecto se ha realizado bajo los lineamientos de la empresa y la visión estratégica de la Gerencia General; es una herramienta que permite observar panorámicamente todo el potencial que tiene la empresa para hacer crecer su negocio de una forma más estructurada y eficiente.

Así pues, con el desarrollo de esta propuesta se considera que la empresa podrá afianzar la marca en el largo plazo, lo cual aumentará la participación de mercado en las categorías de servicio que la empresa ofrece.

4.2 Objetivo de la propuesta

Proponer un plan de mercadeo estratégico para la empresa Soluciones 506, S.A. mediante el análisis de la situación actual que le permita desarrollar y potenciar su marca comercialmente con el fin de crear nuevos negocios para aumentar su participación de mercado.

4.3 Estrategia de la propuesta

Uno de los ejes principales de un negocio es especificar el marco de referencia bajo el cual se quiere trabajar como empresa. Para ello, se deben definir los enunciados más valiosos para la conducción de un negocio, tales como: la declaración de la Misión, la Visión, los Valores Corporativos, la Propuesta de Valor y los Objetivos de cada departamento.

La Misión pretende representar los propósitos y alcances de la actividad de la empresa Soluciones 506, S.A. El enunciado propuesto es el siguiente:

Misión

“Brindar soluciones integrales en transporte de personal, mensajería y tramitación, y reclutamiento y subcontratación de personal, de una manera social y ambientalmente sostenible”.

La Visión es el elemento complementario de la Misión que hará que se impulsen y materialicen las acciones que se lleven a cabo en la empresa, con el fin de que los propósitos estratégicos se cumplan. El enunciado propuesto es el siguiente:

Visión

“Posicionarnos como la primera opción para empresas de parques industriales y comerciales que requieran servicios de transporte de personal, *outsourcing* de personal y mensajería, para el 2016”.

Adicionalmente, es ideal que una empresa que quiera formalizar su marco estratégico seleccione y defina perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía. Esto, será un factor que hará que la empresa destaque ante la competencia. Los valores principales para Soluciones 506, S.A. son:

Valores

- Confiabilidad en nuestros servicios
- Integridad en nuestras gestiones
- Pasión por lo que hacemos
- Simplificación constante
- La empresa crece, todos crecemos

Ahora bien, para las empresas en general la principal especificación para la contratación de un servicio, y en este caso, de transporte, radica en la confianza y seguridad que brinden. Por esta razón, estos elementos deben formar parte complementaria de la propuesta de valor para Soluciones 506, S.A. para lo cual se ha creado el siguiente enunciado:

“Brindar un servicio puntual y seguro, ajustado a las necesidades de los clientes, liberando recursos de una manera confiable y simplificada”.

4.4 Propuesta de valor

4.4.1 Definición del mercado meta

Debido a que la empresa mantiene relaciones tipo B2B (de negocio a negocio), resulta complejo identificar el público objetivo, ya que en primera instancia se piensa en empresas como clientes. Si bien esto es cierto, detrás de cada empresa existen clientes, quienes son las personas que toman las decisiones dentro de las organizaciones que fungen la labor de clientes directos Soluciones 506, S.A.

Gracias a la investigación previa, se pudo ahondar en la naturaleza de este tipo de clientes de Soluciones 506, S.A. y se logró categorizar al *target* de la siguiente manera:

Segmentación geográfica

Los clientes están ubicados en el Gran Área Metropolitana (GAM) del país de Costa Rica. Los clientes (empresas) están mayormente ubicados en Zonas Francas. De acuerdo con Procomer, en el país existen actualmente la siguiente cantidad de empresas en zona franca por provincia.

Ilustración 2. Empresas en Zona Franca por provincia

Provincia	Empresas
Heredia	119
Alajuela	44
San José	40
Cartago	31
Puntarenas	13
Limón	5
Guanacaste	4
Total	256

Fuente: Procomer (<http://www.procomer.com/contenido/news/2011/10/10/empresas-de-zona-franca-dejan-al-pa%C3%ADs-8-por-cada-1-exonerado-2.html>), 2015.

Segmentación demográfica

Edad: Las edades principales se encuentran en el rango de los 30 años a 40 años.

Sexo: 60% Hombres y 40% Mujeres.

Nacionalidad: Costarricenses.

Segmentación socio-económica

Familia: Solteros, casados sin hijos o familias de 4 miembros.

Nivel Socioeconómico: Personas de nivel socioeconómico medio – alto.

Nivel de estudio: Graduados universitarios.

Ocupación: gerente, jefe o supervisor.

Segmentación psicográfica

Los clientes son empleados de empresas multinacionales o transnacionales con culturas organizacionales muy marcadas. Son personas trabajadoras que les gusta ahorrar y producir a la compañía como si fuera de ellos mismos, son personas comprometidas con su trabajo gracias a los beneficios que este les brinda. Son personas que valoran proveedores con valores similares a los de su empresa.

4.5 Propuesta de mercadeo

Una vez que se tiene el objetivo claro y el mercado meta definido, se procede con el desarrollo de la estrategia de mercadeo para la empresa Soluciones 506, S.A. Dicha estrategia se desglosa en 8 ítems, conocidos como las 8 P's del mercadeo. Así pues, al analizar todas las variables, la propuesta de mercadeo se convierte en una herramienta integral que abarca las distintas aristas del negocio.

4.5.1 Producto

De acuerdo con los resultados arrojados por la investigación, los clientes están mayormente satisfechos con los servicios ofrecidos por la empresa Soluciones 506, S.A. Por lo tanto, se propone continuar con la misma línea de servicios y más bien se sugiere aumentar la promoción de estos con clientes actuales y potenciales. Los servicios de flotilla VIP y mensajería son los más apetecidos por clientes actuales, mientras que los servicios de transporte son los más importantes para clientes nuevos.

Ahora, con el fin de identificar y diferenciar cada servicio de la empresa se propone la utilización de íconos diseñados especialmente para la empresa, los cuáles se incorporarán en el sitio web de la empresa, página de Facebook y todos los materiales gráficos que se realicen.

Además, se hizo una revisión de los machotes de correo que el personal de Soluciones 506, S.A. envía a clientes interesados, y se aplicó un ajuste en ellos, recalcando información relevante y omitiendo redundancias y excesos innecesarios de la información.

Ilustración 3. Íconos gráficos para los servicios de Soluciones 506, S.A.



Fuente: Sitio web de la empresa Soluciones 506, S.A., 2015.

4.5.2 Precio

El precio es un factor determinante a la hora de que los clientes eligen a la empresa proveedora de servicios, sin embargo, no se debe descuidar la calidad. Actualmente, la relación precio-calidad para más de un 60 % de los clientes es muy buena, por lo que la estrategia utilizada hasta el momento es adecuada, ya que Soluciones 506, S.A. prefiere utilizar precios bajos y competitivos para lograr mayor volumen de venta en las rutas en el caso de servicios de transporte.

4.5.3 Plaza

En materia de entrega de los servicios no se encontraron disfuncionalidades importantes en la estrategia. Sin embargo, se recomienda la renovación constante de la flotilla

de transportes con el fin de ofrecer a los clientes una experiencia más agradable ante el uso directo con el servicio de Soluciones 506, S.A. así como la puntualidad en el servicio ofrecido.

Sumado a ello, como sugerencia adicional, se sugiere que todas las unidades tengan la misma rotulación gráfica.

Ilustración 4. Rotulación de flotilla



Fuente: Sitio web de la empresa Soluciones 506, S.A., 2015.

4.5.4 Promoción

Debido a que la empresa en cuestión no cuenta con un plan de mercadeo o comunicación, en esta sección de la propuesta, se enfatiza en el uso de herramientas de promoción que ayudarán a promover los servicios y la marca de Soluciones 506, S.A.

De modo que, como parte del objetivo general de la propuesta se pretende utilizar tácticas de mercadeo que cooperen a cumplir dicho objetivo, el cuál es fundamentalmente, aumentar la participación de mercado.

Así pues, para lograr este objetivo se ha dividido la propuesta en diferentes puntos: comunicación gráfica, *marketing* digital y relaciones públicas.

Debido a que esta empresa no se dirige a mercados masivos, más bien específicos, se dejan de lado los medios masivos y se sugiere utilizar medios digitales para promoción, dado que estos son más segmentados y económicos. A continuación, se desglosa la propuesta.

4.6 Comunicación gráfica

Imagen corporativa: Se sugiere la creación de un manual de marca para toda la imagen corporativa de la empresa, ya que actualmente utilizan diferentes estilos para la creación de materiales, lo que puede confundir a los clientes.

Carpeta de ventas: La carpeta de ventas utilizada hasta el momento es un conjunto de hojas separadas dentro de un folder, lo cual puede hacer que el cliente pierda el orden de la información e incluso alguna de sus hojas con información importante.

En contraste, se pretende recomendar la implementación de un folleto de ventas que incluya toda la información de las carpetas de una forma más ordenada, resumida y llamativa, con resorte para que no se pierda ninguna hoja, de un tamaño más amigable y con una función de cuaderno de notas para que tenga una funcionalidad para el cliente y que este no se deshaga de la información. Se adjuntó como anexo el material gráfico de la carpeta de ventas.

Brochure: La carpeta de ventas se recomienda utilizar en reuniones y en situaciones más formales. Se sugiere la utilización de un *brochure* de papel para que los choferes de bus y los mensajeros, así como cualquier personal de Soluciones 506, S.A. tengan a su disposición un material que resuma los servicios de la empresa en caso de que encuentren clientes potenciales interesados en su día a día.

El diseño del *brochure* tendría la misma información de la carpeta de ventas pero mucho más resumida, con el fin de que si existe mayor interés por parte del cliente, este pueda visitar los sitios de referencia de la empresa o bien concretar una reunión con el personal de Soluciones 506, S.A.

4.7 Comunicación digital

El mercadeo digital no es un nuevo mundo, este cumple el mismo propósito que 'el mercadeo tradicional' (que abarca la televisión, la radio, los periódicos, las revistas). Su fin es aplicar estrategias de comercialización para ganar más clientes, y que estos se conviertan en fieles seguidores de los productos y servicios.

La diferencia con el llamado "mercadeo tradicional" radica en los medios y herramientas que se utilizan para alcanzar a ese público, que en este caso son digitales. Para la propuesta de la empresa Soluciones 506, S.A., se sugiere utilizar distintos de estos medios, los cuales se explican a continuación.

Diseño de página web: El primer pilar de las empresas es que cuenten con su propio sitio web, el cual debería estar diseñado pensando en la atracción del usuario.

Su función es dar a conocer los aspectos esenciales de la compañía al público. Además, se recomienda que antes de entrar en redes sociales se cuente con un sitio web, para que dicho sitio remita a las redes sociales y viceversa.

Aunado a ello, es clave que la empresa Soluciones 506, S.A. participe activamente en la redacción del contenido de la página web. Es indispensable contar con información de contacto, actualizada y con una excelente imagen gráfica.

Luego de analizar la página actual de la empresa se sugiere hacer algunos ajustes para lograr los objetivos que se plantean a la hora de tener un sitio web empresarial. La página web actual está diseñada en Flash, con lo cual la página es imposible de leer en algunos dispositivos. Las sugerencias en el sitio web son las siguientes:

- Adicionar la información en texto para que la página se pueda ver desde cualquier dispositivo.
- Agregar los íconos de cada servicio en las pestañas del sitio web.
- Habilitar y desarrollar la versión móvil (para celulares).

Presencia en redes sociales: Definitivamente en un mundo tecnológico como el actual, cada vez más empresas están utilizando las plataformas de redes sociales para promocionar su página.

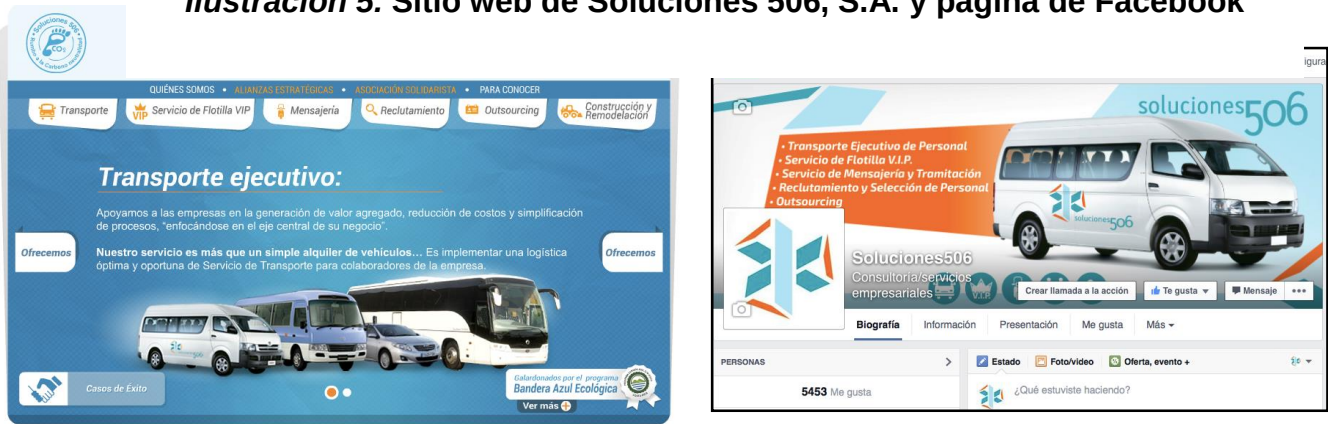
La red social por excelencia en este momento es Facebook. A nivel mundial reúne a 829 millones de usuarios activos diarios en promedio, según datos de junio de este año divulgados por la misma empresa. De esos, 654 millones se conectan diariamente por medio de su celular.

En Costa Rica, 1 216 000 personas utilizan Facebook con regularidad. Ello, de acuerdo con la investigación RED506 del 2014 realizada por UNIMER para El Financiero (EF), en la que se entrevistaron a 800 personas entre 12 y 75 años en la Gran Área Metropolitana (GAM).

En Costa Rica, Facebook es la red social que reúne a más usuarios de todas las edades. Actualmente, abrir una página en Facebook es gratis, pero para que una amplia cantidad de personas vea el contenido, comente y comparta, es necesario pautar.

De manera que, se propone desarrollar una página de Facebook con el fin de acercar al usuario final de los servicios de Soluciones 506, S.A. con la empresa. Además, en la página se brindarán datos de interés, temas de tendencia y servicios a la comunidad.

Ilustración 5. Sitio web de Soluciones 506, S.A. y página de Facebook



Fuente: Sitio web de la empresa Soluciones 506, S.A., 2015.

Presencia en Google Adwords:

Google es el buscador más utilizado en el mundo, y es el método por el cuál muchas empresas se dan a conocer. De acuerdo con el sitio web Alexa Internet Inc. (una subsidiaria de Amazon, que informa qué tan visitado es un sitio web), Google figura en el primer lugar de sitios visitados en el mundo.

No obstante, este buscador también ocupa el primer lugar de sitios a los que acceden los ticos. Por ello, hacer mercadeo allí puede resultar muy efectivo. Por ejemplo, si el objetivo es atraer nuevos visitantes a un sitio web, aumentar las ventas en línea, hacer que lo llamen o incentivar a sus clientes a regresar por más.

En este caso, Google AdWords es la herramienta más recomendada, por lo que se sugiere realizar campañas mensuales de Google AdWords para promocionar las palabras claves por las cuales la empresa es buscada. Por ejemplo: mensajería, transporte, reclutamiento, outsourcing y otras.

Usualmente los anuncios de Google no se redirigen a la página web de la empresa, si no que buscan que la empresa tenga acceso rápido a la información del cliente que busca la

información, para así generar una venta más veloz, por lo que se utilizan pantallas de captura para cada anuncio.

Se adjunta, como anexos, las distintas páginas de captura, como ejemplo se coloca la correspondiente a servicios de mensajería.

Ilustración 6. Pantallas de captura Google Adwords



Fuente: Sitio web de la empresa Soluciones 506, S.A., 2015.

Marketing directo electrónico:

El correo electrónico, como aliado del *marketing* directo, es la herramienta perfecta en una estrategia de comunicación directa e interactiva con nuestro público meta, principalmente cuando se utiliza en conjunto con la presencia de la empresa en internet.

La mayor parte de las iniciativas de *marketing* directo en Internet tienen en cuenta la utilización del correo electrónico, dado su bajo coste por contacto y su notable índice de respuesta. En la actualidad, los programas de correo electrónico permiten enviar páginas con múltiples formatos multimedia, lo cual puede lograr un amplio impacto en nuestra audiencia, sustancialmente si se personalizan a sus gustos y preferencias.

Así pues, con el objetivo de promover todos los servicios que la empresa ofrece, se recomienda enviar correos electrónicos constantes a clientes actuales para informarles sobre novedades, promociones especiales y recordación de marca.

Adicionalmente, con el fin de captar clientes potenciales, se sugiere hacer la contratación de envíos masivos de correos electrónicos a bases de datos segmentadas. Un ejemplo del mensaje que se podría utilizar es el siguiente.

Ilustración 7. HTML Envíos de correo directo



Fuente: Sitio web de la empresa Soluciones 506, S.A., 2015.

4.8 Relaciones públicas

Relaciones públicas y responsabilidad social: Se sugiere involucrar a la empresa en actividades de responsabilidad social y relaciones públicas con el fin de promover una buena imagen para la empresa Soluciones 506, S.A. Tales actividades pueden incluir participación en la Semana Nacional de Voluntariado, actividades con la municipalidad del cantón, así como actividades relacionadas al programa de Bandera Azul Ecológica.

En síntesis, es importante que se exploten dichas actividades y que se comuniquen a los clientes para que estén enterados de las buenas prácticas de la empresa; por ejemplo, con un envío a la base de datos empresarial con la noticia de ser galardonados con la BAE.

4.8.1 Proceso

Los procesos de la empresa son claves para promover el talento humano, lo ideal es impulsar una cultura de servicio al cliente, vital para el desarrollo y competitividad de la organización. Para alcanzar esta meta, se deben mejorar los procesos y, sobre todo, dirigir a la empresa bajo este enfoque.

A pesar de que la empresa cuenta con métodos definidos por el Ingeniero Industrial de la empresa, es importante recalcar sugerencias en tres puntos claves referentes a esta variable, los cuáles son:

- Producción: tratar de organizar los medios de producción, físicos y humanos para tener la menor cantidad de contratiempos posibles y tener claros los pasos a seguir en caso de situaciones particulares y emergencias.
- Distribución: estudiar la localización óptima de los almacenes para la mejor atención del mercado, la selección de los medios de transporte y la optimización de las rutas.
- Servicio postventa: se deben centrar esfuerzos en la atención al cliente y su satisfacción a la hora de adquirir los servicios de Soluciones 506, S.A. y dar seguimiento a cada cuenta.

4.8.2 Entorno físico

La mayoría de los clientes no visitan las facilidades físicas de la empresa Soluciones 506, S.A., pero es importante mantener las áreas cuidadas y un ambiente agradable para que los colaboradores de la empresa se sientan motivados en su lugar de trabajo.

4.8.3 Personal

Definitivamente, el personal es uno de los más valiosos activos que tiene esta empresa, ya que en la investigación anterior, los clientes se encuentran mayormente satisfechos con el trato brindado por los colaboradores de la empresa. Sin embargo, debido al grado de escolaridad de los choferes y sus condiciones socioeconómicas, muchas veces el buen trato que ellos brindan son malinterpretados por los clientes. Por lo tanto, lo ideal es crear estándares en la atención al cliente. Las siguientes sugerencias se realizan al rubro del personal:

- Crear un manual de atención al cliente.
- Creación de uniformes.
- Diseñar un programa de capacitación continua.
- Fomentar el estudio en los profesionales de la empresa.
- Diseñar un plan de inducción para nuevos empleados de la empresa.
- Continuar con las encuestas a clientes para evaluación del personal.

4.8.4 Productividad y calidad

Dentro de la productividad y calidad se identifican elementos asociados a la rentabilidad y diferenciación de la empresa, como lo son las prácticas verdes de la compañía, como valor agregado como proveedor de servicios.

Ahora bien, otros de sus puntos fuertes son las garantías y coberturas de seguros que ofrece Soluciones 506, S.A.

Sin embargo, se nota una oportunidad de mejora en el área tecnológica de la empresa, donde algunas transnacionales exigen un acceso a la información más expedita y especializada.

- Se sugiere la implementación de un sistema tecnológico que permita acceso a la información por parte de una nube de datos, donde empleadores tengan datos inmediatos del uso de los servicios brindados por Soluciones 506, S.A., ya que muchos de los sistemas de recolección de información son manuales y esto entorpece el proceso de productividad y calidad.

4.9 Justificación económica

A continuación, se presenta un cuadro resumen del presupuesto total para realizar el plan de mercadeo con el fin de mejorar la comercialización de los servicios de la empresa Soluciones 506, S.A. La inversión total es de un aproximado de veinte mil dólares (\$20,000 USD).

Así pues, este presupuesto contempla la etapa inicial de mercadeo para la empresa Soluciones 506, S.A. Además, está ajustado a la realidad actual de la empresa y la disponibilidad del monto de inversión.

Los costos mensuales se recomiendan, ya que para la administración de redes sociales y anuncios en Google se necesitan expertos en la materia que puedan maximizar esos recursos y administrar de forma profesional las cuentas de la empresa Soluciones 506, S.A.

Ilustración 8. Presupuesto de mercadeo 2015

 Presupuesto de Mercadeo 2015 	
Comunicación Gráfica	
Rubro	Monto
Imagen Corporativa	¢500.000
Uniformes para los colaboradores	¢2.000.000
Manual de Marca	¢700.000
Rotulación de vehículos	¢4.000.000
Carpetas de Ventas	¢500.000
Calendarios	¢250.000
Brochures	¢400.000
Comunicación Digital	
Rediseño Página Web	¢750.000
Versión móvil página web	¢500.000
Facebook Administración de redes	¢250.000 (costo mensual)
Anuncios en Facebook	¢250.000 (costo mensual)
Administración de Google Adwords	¢50.000 (costo mensual)
Anuncios en Google Adwords	¢200.000 (costo mensual)
Envíos Masivos correo electrónico	¢300.000
Actividades de Relaciones públicas	
Actividades varias	¢300.000
Total Estimado	¢10.950.000

Fuente: Sitio web de la empresa Soluciones 506, S.A., 2015.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan conclusiones y recomendaciones importantes para la empresa Soluciones 506, S.A. Dichas anotaciones pretenden orientar a la empresa en los pasos siguientes del proceso de mercadeo y desarrollo de la marca.

5.1 Conclusiones

Las industrias están en constante transformación y es importante que las empresas que las conforman estén al tanto de los cambios necesarios para poder participar eficazmente en ellos y tomarlos como ventajas competitivas.

Debido a que la empresa carecía de un plan estratégico, los objetivos de la empresa no estaban claros, y ahora que existe una propuesta, si la siguen, sobresalen oportunidades de gran valor para la organización y el crecimiento comercial de la empresa.

Una de las claves de éxito de una empresa es llegar a conocer al cliente, sus necesidades y sus características, por lo que este trabajo aportó grandes descubrimientos para la organización.

La empresa Soluciones 506, S.A, según la investigación realizada en el proyecto tiene cualidades y características favorables que debe mantener, tales como:

- Servicio
- Personal
- Precio
- Productividad y calidad

No obstante, a su vez tiene oportunidades de mejora en los siguientes puntos:

- Comunicación
- Promoción
- Procesos de servicio

En definitiva, con el fin de suplir soluciones a las diferentes oportunidades de mejora y debilidades de la empresa, se sugieren las siguientes recomendaciones.

5.2 Recomendaciones

La principal recomendación que se puede hacer a la empresa Soluciones 506, S.A. es la contratación de personal especializado en mercadeo y ventas.

La empresa no debería carecer de una persona que asigne su tiempo al desarrollo de la marca y las actividades necesarias para lograrlo. El Gerente General debe cumplir con sus funciones y no hacer el papel de personal multifuncional, ya que se puede perder el enfoque en las distintas tareas.

Adicionalmente, se sugiere el desarrollo de una propuesta de mercadeo para el largo plazo de la empresa, que pueda incluir diferentes actividades y medios publicitarios a los sugeridos en este proyecto, ya que el mercadeo debe contar con un continuo esfuerzo para ver mejores resultados comerciales.

Es importante que este plan y los futuros tengan una evaluación constante, de modo que se puedan hacer ajustes oportunos en la estrategia que lleven a la empresa a tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados en el cumplimiento de objetivos.

La empresa Soluciones 506, S.A. es una empresa joven en el mercado costarricense, pero se está consolidando con el paso de los años como una de las empresas favoritas en su categoría por lo que debería aprovechar todos sus recursos y continuar creciendo comercialmente para que siga acumulando éxitos.

Bibliografía

- ARESEP. (2014). *Página principal*. Recuperado de www.aresep.go.cr [Consulta nov. 2015].
- CINDE. (2014). *Página principal*. Recuperado de Disponible en: www.cinde.org/en [Consulta nov. 2015].
- Consejo de Transporte Público CTP. (2014). *Página principal*. Recuperado de www.ctp.go.cr [Consulta nov. 2014].
- Gestión ADN 55: Marketing de Servicios. (2014). Recuperado de www.networkcem.com [Consulta set. 2014].
- Hair, Bush y Ortinau. (2010). *Investigación de Mercados*. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill: México.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2009). *Marketing, versión para Latinoamérica*. Onceava edición. Pearson Educación: México.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Octava edición. Pearson Educación: México.
- Kotler, Philip. (2001). *Dirección de marketing*. Onceava edición. Pearson Educación: México.
- Krugman, P. y Vicente, M. (1997). *El internacionalismo moderno*. Crítica: México.
- Lobo, Marco. (2015). *Entrevista personal*. Gerente de Proyectos de la empresa Soluciones 506, Heredia, Costa Rica.
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jordan. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. Pearson Educación: México.

Marín, Yeremy. (2014). *Entrevista personal*. Gerente General de la empresa Soluciones 506, Heredia, Costa Rica.

McDaniel, Carl y Gates, Roger. (2011). *Investigación de Mercados*. Octava edición. Cengage Learning: México.

MD Marketing Digital. Recuperado de www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php [Consulta feb. 2015].

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2014). *Página principal*. Recuperado de www.meic.go.cr [Consulta nov. 2014].

PROCOMER. (2014). *Página principal*. Recuperado de www.procomer.com [Consulta nov. 2014].

Ries, Al y Trout, Jack. (1992). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Octava edición. Mc Graw Hill: México.

Soluciones 506, S.A. (2014). *Página principal*. Recuperado de www.soluciones506.com [Consulta oct. 2014].

Soluciones 506, S.A. (2015). *Perfil empresarial enero del 2015*. Documento interno de la empresa Soluciones 506, S.A. información suministrada por el M.B.A. Marco Lobo Chaves, gerente de proyectos.

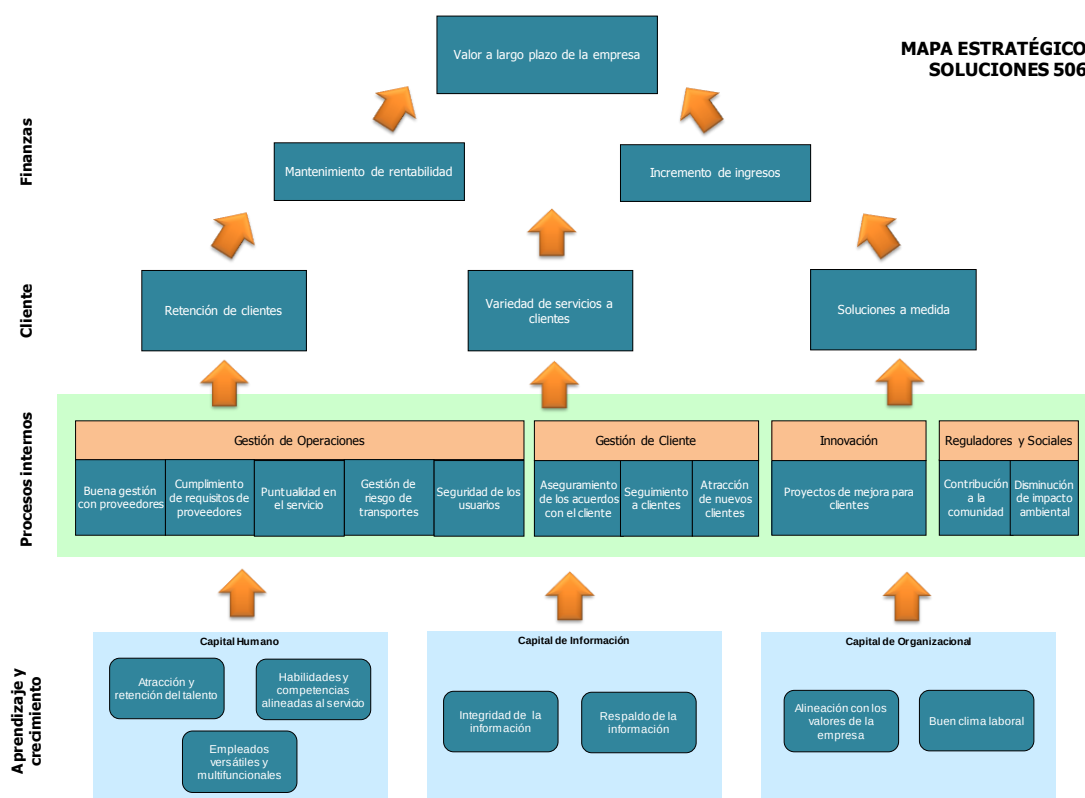
Transportes Marvi. (2015). *Página principal*. Recuperado de www.transportesmarvi.cr/es/ [Consulta ene. 2015].

ANEXOS

Anexo 1. Brochure de la empresa Soluciones 506, S.A



Anexo 2. Mapa estratégico de la Empresa Soluciones 506, S.A.



Anexo 3. Balance scorecard Empresa Soluciones 506, S.A.

Perspectiva	Proceso	Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Meta
Aprendizaje y crecimiento	Capital humano	Atracción y retención del talento	(Total de empleados de área de interés - número de empleados egresados por iniciativa propia de áreas de interés) / Total de empleados de área de interés.	%	93%
		Habilidades y competencias alineadas al servicio al cliente	Número de empleados que aprueban la evaluación de habilidades y competencias de servicio al cliente de área de interés / Total de empleados evaluados de área de interés	%	90%
		Empleados versátiles y multifuncionales	Número de empleados capacitados en 2 roles / Total de empleados de área de interés	%	50%
	Capital de Información	Integridad de información	Calificación de resultados de Auditoría Interna	%	95%
		Respaldo de la información	Número de registros de servicios respaldados / Total de servicios realizados	%	99%

Perspectiva	Proceso	Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Meta
	Capital Organizacional	Alineación con los valores de la empresa	Número de empleados que aprueban la evaluación de valores de la empresa / Total de empleados evaluados	%	90%
		Buen clima organizacional	Resultados de encuesta de clima organizacional	%	80%
Procesos Internos	Gestión de Operaciones	Buena gestión con proveedores	Resultados de encuesta de satisfacción de proveedores	%	75%
		Cumplimiento de requisitos de proveedores	Número de proveedores que cumplen con requisitos	#	70
		Puntualidad en el servicio	Número de llegadas a tiempo / Total de servicios realizados	%	95%
		Gestión de riesgo de transportes	Número de proveedores capacitados en manejo seguro y defensivo / Total de proveedores de transportes	%	90%
		Seguridad de los usuarios	Número de servicios sin incidentes y accidentes / Total de servicios realizados	%	95%
	Gestión de Clientes	Aseguramiento de los acuerdos con el cliente	(Número total de servicios realizados - Número de quejas) / Número total de servicios realizados	%	98%
		Seguimiento a Clientes	Visitas a diferentes clientes / Total de clientes	%	50%
		Atracción de nuevos clientes	Número de clientes nuevos	# / Trimestre	2
	Innovación	Proyectos de mejora para clientes	Número de proyectos de mejora	# / mes	8
	Reguladores y Sociales	Contribución a la comunidad	Horas de servicio a la comunidad	horas / mes	20
		Disminución de impacto ambiental	Huella de carbono	Toneladas de CO2 /año	-
Cliente		Retención de clientes	(Número total de clientes - Clientes que salen por iniciativa propia) / Número total de clientes	%	95%
		Variedad de servicios a clientes	Número de clientes con más de 2 servicios	#	2
		Soluciones a medida	Resultados de encuesta de satisfacción de cliente	%	80%

Perspectiva	Proceso	Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Meta
Finanzas		Mantenimiento de rentabilidad	Utilidad neta / Ingresos totales	%	18%
		Incremento de ingresos	Ingresos por nuevos clientes y nuevos servicios	Colones / Trimestre	₡ 15,000,000