



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO DE GRADO

**Estrategia comunicacional externa para ampliar la participación de mercado de la
empresa Recreaciones Aventura**

Trabajo de investigación presentado por:

María Fernanda Valderrama Pru

Tutor Académico:

Jorge Gustavo Portella

Caracas, Septiembre de 2008

A Dios y la Virgen por darme la vida que me ha tocado vivir y por guiarme siempre.

A mi madre, por enseñarme a nunca cerrar una puerta sin tener otras abiertas. Gracias a ti soy lo que soy y estoy donde estoy. Gracias por soportarme y por seguir ahí siempre a pesar de todo.

A Dani por ser más que mi hermana; eres la mejor amiga de todas.

A Rafa por salvar lo único que me dejaron de allá arriba. Nunca encontraré algo que diga gracias tanto como se necesitan para dártelas.

A Robinsito por ser otro papá.

A Migue por demostrarme el amor en todas sus facetas, por ayudarme a crecer todos los días y por enseñarme que el amor es el mejor padecimiento y la mejor cura para vivir la vida intensamente.

A los Marsuian Pru por demostrar que el valor de la familia vale y mucho. Tío Murad, eres el ejemplo de cualquier padre de familia. Tía Trina, eres modelo de superación de cualquier obstáculo. Mis niñas, son lo más bello de esta familia.

A Juan porque de manera modesta siempre tiende su mano cuando se necesita.

A mi querida “élite”, porque nuestro libro no se ha cerrado. Gracias por su amistad incondicional.

A Manu por estar ahí en ese momento y por tu amistad sincera y desinteresada.

A Mafer y el equipo de la Dirección de Prensa por abrirme mil posibilidades profesionales y darme la oportunidad de enseñar mi talento.

A Gus y Rosi por su amistad, su ayuda, sus palabras siempre oportunas y necesarias y por tantas horas de risa que me brindaron estos cinco años.

Y finalmente a mis dos ángeles de la guarda que ya están en el cielo por cuidarme a mí y a los míos.

AGRADECIMIENTOS

A Elsy, Yasmín, Ezenarro y todos los profesores de la Escuela de Comunicación Social que aportaron y ayudaron a la realización de este trabajo de grado.

A Recreaciones Aventura por su colaboración en la realización del mismo y por brindarme la oportunidad de trabajar con ellos en una de las experiencias más gratificantes de mi vida.

INDICE

INDICE.....	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
I. COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	5
1. Comunicación	5
2. Organización.....	6
3. Comunicación y organización	6
3.1. Estructura de comunicación organizacional.....	7
3.2. Tipos de comunicación en la organizaciones.....	7
3.2.1. Interna.....	7
3.2.2. Externa.....	7
4. Comunicación corporativa.....	8
4.1. Comunicación de dirección.....	9
4.2. Comunicación organizativa.....	9
4.2.1. Publicidad corporativa.....	10
4.2.2. Relaciones Públicas (RRPP)	10
4.3. Comunicaciones de marketing	12
4.3.1. Venta personal	12
4.3.2. Promoción	13
4.3.3. Marketing de servicios	14
4.3.4. Marketing de empresa a empresa	14
4.4. Funciones de la comunicación corporativa.....	15
II. PÚBLICOS DE UNA ORGANIZACIÓN	16
1. Públicos.....	16
2. Una clasificación de los públicos externos	17
III. IDENTIDAD CORPORATIVA	17

1.	Identidad corporativa	17
1.1.	Valores corporativos	18
1.2.	Misión	18
1.3.	Visión	19
2.	Imagen corporativa	20
2.1.	Tipos de imagen	21
IV.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
1.	Planificación estratégica	23
2.	Estrategia de comunicación	23
2.1.	Funciones de una estrategia de comunicación	24
2.2.	Características de una estrategia de comunicación	24
2.3.	Elementos de una estrategia de comunicación.....	25
V.	LA EMPRESA RECREACIONES AVENTURA	26
1.	El mercado de campamentos	26
1.1.	Campamentos.....	26
1.1.1.	Campamentos cerrados.....	27
1.1.2.	Campamentos diarios	27
1.1.3.	Campamentos privados	28
1.1.4.	Campamentos particulares.....	28
1.2.	La competencia	28
1.3.	La Asociación Venezolana de Campamentos (AVC).....	29
2.	Recreaciones Aventura	29
2.1.	AGroup.....	30
3.	Identidad corporativa	30
3.1.	Misión	30
3.2.	Visión	31
3.3.	Valores	31
3.4.	Objetivos	31
3.5.	Servicios.....	32
3.6.	Clientes.....	33

3.7. Estructura organizativa.....	34
CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO	36
1. Objetivos.....	36
2. Tipo de investigación.....	36
3. Diseño de la investigación	37
4. Operacionalización de variables	39
5. Unidades de análisis.....	42
5.1. Unidad de Análisis 1 (UDA1): Directores de la empresa.....	42
5.2. Unidad de Análisis 2 (UDA2): Coordinadores de Recreaciones Aventura	42
5.3. Unidad de Análisis 3 (UDA3): Clientes y potenciales cliente corporativos de Recreaciones Aventura.....	42
6. Población	43
7. Técnicas de investigación	44
8. Tipo de muestreo	45
9. Descripción de instrumentos.....	46
9.1. Entrevista a clientes.....	47
9.2. Entrevista a directores	48
9.3. Entrevista a directores y coordinadores	49
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	50
CAPÍTULO IV: DISCUSION DE RESULTADOS	72
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	80
CAPÍTULO VI: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.....	90
1. Motivos que llevan a la empresa a emprender la estrategia comunicacional	90
2. Identificación de la estrategia actual de la empresa y evaluación de sus componentes	91
3. Definición de la Identidad corporativa de la empresa	92
4. Análisis ambiental y de recursos de la empresa	93
5. Definición de objetivos.....	96
6. Selección y descripción de los públicos	97
7. Posicionamiento.....	98

8. Tácticas	99
8.1. Actividades a realizar	103
9. Mensajes claves	103
10. Aplicaciones de la estrategia	105
11. Presupuesto	106
12. Cronograma.....	108
13. Evaluación y monitoreo	109
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXO A: Modelos de entrevistas a Directores, Coordinadores y Clientes.....	I
ANEXO B: Entrevistas a Coordinadores y al Director de Recreaciones Aventura.....	IV
ANEXO C: Entrevista a potenciales clientes de Recreaciones Aventura.....	XIII
ANEXO D: Entrevista a Directores de Recreaciones Aventura	XXIII
ANEXO E: Extracto del Manual de Adiestramiento de Coordinadores.....	XXIX
ANEXO F: Extracto la propuesta de negocios del año 2008 de Recreaciones Aventura	XXXIII
ANEXO G: Planillas de evaluación de la estrategia.....	XXXIII
ANEXO H: Piezas de la estrategia.....	XXXIX

INTRODUCCIÓN

“Al fin llega la tan esperada época de vacaciones escolares; las horas en la cancha o frente al televisor se harán más largas y ya mamá no tiene la excusa de la escuela para mandar acostar temprano”. Esa es la declaración de paz a la batalla diaria y rutinaria que todo niño, toda madre y todo padre enfrentan desde octubre hasta junio.

Pero tal argumento no suele convencer del todo a los padres, cuando pasan los días de vacaciones y los niños no salen de un video juego, de la casa del vecino o cuando ya han visto todas las películas del cine. Peor se torna la situación cuando tanto papá y mamá deben quedarse trabajando en la ciudad o sencillamente no pueden pagar un viaje a otro sitio.

En estas circunstancias, y gracias a las bondades de la geografía venezolana y a la diversidad de sitios para el entretenimiento infantil, los planes vacacionales se perfilan como el “plan B” de muchos padres y niños en vacaciones.

Es así como, desde hace varios años, se han creado en Venezuela campamentos y planes vacacionales que buscan entretener y enseñar a niños a través de diferentes actividades durante las vacaciones. De manera que en el llano, la montaña, la playa o la ciudad, muchos niños pueden divertirse, aprender y conocer amigos lejos de la rutina vacacional.

El objetivo común de las empresas que ofrecen este servicio es sacar a los niños de la monotonía y la rutina diaria que viven durante la época escolar y de lo rutinario que también pueden volverse las vacaciones, para insertarlos en la naturaleza, en ambientes atípicos dentro de una atmósfera lúdica y didáctica a la vez.

En este contexto surge *Recreaciones Aventura* como una empresa que brinda la opción de planes vacacionales y campamentos cerrados a empresas que ofrecen dicho servicio a los hijos de sus empleados, y a los padres que no se benefician de este servicio laboral pero que desean enviar a sus hijos a divertirse.

Recreaciones Aventura es una empresa joven que tiene apenas dos años de labor en el mercado, tiempo en el cual ha sostenido un crecimiento nada desestimable en un mercado tan férreo como lo es el de campamentos y planes vacacionales.

Sin embargo, si bien ha crecido de manera acelerada, no se ha logrado posicionar claramente en el sector al que pertenece tanto como sus directores quisieran. Al respecto Desiree Rojas, uno de sus directores, en entrevista realizada en marzo de 2008, explica que “dentro del pequeño nicho que nos conoce estamos muy bien posicionados, pero dentro del mercado de campamentos como tal no mucha gente nos conoce”.

Además de ello, el crecimiento experimentado y la corta trayectoria les ha dado poco tiempo a sus gerentes de estructurar un plan de mercadeo y comunicaciones acorde en su totalidad a los elementos del contexto en el que se desempeña.

Con base en esto, surge la necesidad de conocer cuál es la estrategia comunicacional más idónea para ampliar su participación en el mercado, que estructure las labores de comunicación externa y de promoción de *Recreaciones Aventura*, y que establezca los parámetros comunicacionales de su identidad. Todo esto con miras a ubicar la organización entre las mejores de su ramo.

Asimismo, será necesario para el logro del objetivo tomar en cuenta algunas labores de comunicación interna durante el diseño de la estrategia, más allá del adiestramiento y entrenamiento de empleados en distintos cargos.

Sobre la base del problema de investigación anteriormente mencionado, se realiza este trabajo de grado, con miras a diseñar un plan estratégico que pueda ser aplicado en un corto plazo. Asimismo, busca dejar cabida a la evaluación de la estrategia para un rediseño o para su posterior aplicación en otro momento, e incluso para el desarrollo de una nueva investigación.

Visto esto, en esta investigación se muestra en primer lugar la base teórica que la sustenta. Ella se divide en un marco conceptual, en el cual se tratan temas de organización, comunicación, identidad y marketing, y un marco referencial, en donde se explica qué es *Recreaciones Aventura*, junto a su estructura organizacional, una breve descripción del contexto en el que se desenvuelve y algunas definiciones referentes al mismo, necesarias para la comprensión del trabajo.

Tras esa base teórica se presenta la metodología diseñada para recolectar la información necesaria para conocer los públicos externos de la empresa, los flujos comunicacionales en las relaciones con ellos, las necesidades del cliente, la identidad de la organización y la imagen que proyecta la organización.

A partir de los resultados obtenidos y el análisis de la información suministrada por ellos, se expone la estrategia diseñada, conformada por los objetivos que persigue, los mensajes claves, los públicos objetivos, el cronograma y el presupuesto. No sin establecer las conclusiones correspondientes a los objetivos específicos del trabajo de grado y las recomendaciones necesarias en cuanto a estructura interna y manejo administrativo de la empresa, en función de complementar la estrategia planteada y aportar las oportunidades de mejora en áreas afines a la misma.

Para finalizar, debe decirse de antemano que este trabajo no sólo busca la aplicación de la estrategia por parte de la empresa para la cual se realiza,

sino también el aporte al estudio del mercado y de la forma de hacer, crecer y desarrollar una empresa -- en el sentido generalizado de la palabra-- que por su carácter espontáneo e informal no deja de ser importante para la sociedad en la que vivimos. Y adicional a eso, busca, como bien lo enfatiza Miguel Sabal, uno de los directores de *Recreaciones Aventura*, dejar claro que este tipo de organizaciones son empresas más que negocios.

I.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

I. COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

1. Comunicación

El hombre desde que nace y durante su crecimiento vive y experimenta rodeado de otros seres humanos, de hechos, circunstancias, emociones, impresiones, percepciones, y pare de contar. Por esa razón, y como necesidad de expresarse para descubrir a los demás y descubrirse él mismo, necesita comunicarse.

De allí que la comunicación, en un sentido completo, se defina como “el encuentro de un organismo viviente con su medio ambiente o entorno, cuando se entiende por dicho encuentro la recepción de informaciones sobre el mundo circundante y una reacción a la información recibida”. (O’Sullivan, 1992:7).

Se entiende así a la comunicación como un proceso que va más allá de transmitir información, pues implica la reciprocidad del acto de informar. Es decir, implica una interacción entre los participantes del proceso: el emisor y el receptor. Y a esa reciprocidad se le suele llamar *feedback*.

Así pues, existen dos tipos de comunicación: la unidireccional, la cual impide la transmisión de información del receptor al emisor, generando con ello desconfianza en el mensaje, y la comunicación bidireccional que sí permite el intercambio de información, lo cual garantiza en mayor medida la precisión del

mensaje y el entendimiento del mismo. A ese intercambio se le denomina *feedback*. (Mínguez, 1999)

2. Organización

Bartoli (1992) define a una organización como “un **conjunto estructurado** de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. Lo que nos lleva al concepto de sistemas compuestos por estrategias, estructura, cultura y comportamientos” (p.18).

Se distingue de cualquier grupo por poseer:

- Una finalidad existente y conocida por todos sus miembros.
- Distribución de roles y tareas.
- División formal de la autoridad y el poder.
- Duración indeterminada y misión permanente.
- Sistema de comunicación y coordinación.
- Criterios de evaluación y control de resultados.

3. Comunicación y organización

Ahora bien, dependiendo del sistema en el que se encuentre la organización, las relaciones de las partes será de una manera u otra. Y para que estas se den debe existir comunicación entre cada elemento del sistema. En palabras de Carlos Ramos Padilla (1991), las organizaciones son “sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal” (p.15).

De allí se desprende la importancia que tienen las estructuras de comunicación dentro de las organizaciones, en el proceso de desarrollo de la

empresa y de sus empleados. Siempre en la búsqueda de “cuáles son los objetivos de recepción y de emisión de la información, y cuáles son las orientaciones y acciones en materia de comunicación para mejorar el resultado global”. (Bartoli, 1992:81).

3.1. Estructura de comunicación organizacional

Existe en este marco organizacional, y en la concepción general de la comunicación, un “conjunto articulado e integrado de elementos intervinientes en el proceso comunicativo” (Tejada, 1987:179) conocido como estructura de comunicación, dentro del cual se incluyen todos los elementos básicos del proceso de comunicación: emisor, receptor, mensaje, canal, medio, alguno de ellos anteriormente mencionado.

Su objetivo, según el citado autor “garantizar que los mensajes construidos y emitidos por la empresa tengan una adecuada transmisión en formas de proyecciones de imagen, una correcta distribución o transporte, una estrategia de ubicación en el mundo interno y externo, etc” (p.179).

3.2. Tipos de comunicación en la organizaciones

Con base en el modelo bidireccional de la comunicación, se definen dos maneras de ejercerla desde la dinámica de una empresa. La comunicación interna y la comunicación externa.

3.2.1. Interna

Es el tipo de comunicación que incluye todos los flujos comunicacionales que se dan dentro de la empresa, entre los empleados, directivos y obreros. Para lo cual se utilizan medios informativos como: avisos, memos, circulares, boletines, etc.

3.2.2. Externa

Ramos Padilla (1991) explica que la comunicación externa en las organizaciones “se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella” (p.29) y se puede realizar dentro o fuera de la empresa.

Entre los medios utilizados en la estructura de comunicación externa destacan: las revistas promocionales, los comunicados de prensa, las invitaciones a eventos, proyecciones audiovisuales, etc.

4. Comunicación corporativa

Sin embargo, interna o externamente en las empresas existen cada vez más mayor cantidad de formas de comunicación con mensajes distintos y maneras distintas de comunicarlos. Van Riel (1997) explica que desde esta perspectiva, para lograr que la imagen creada desde el punto de vista del receptor sea consistente con lo que la empresa quiere reflejar, se hace necesario coordinar adecuadamente los diferentes elementos del mix de comunicación. A saber: esas formas distintas de comunicar el mensaje.

En este marco el autor antes mencionado define la comunicación corporativa como:

“un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”. (p. 26)

Demás está decir que, según Norberto Mínguez (1999), estas formas de comunicarse apuntan a los actos y al comportamiento mediante el cual todas las empresas, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

Además de ello, debe acotarse que la comunicación corporativa tiene cuatro funciones dentro de la organización: regular las operaciones internas y externas, definir a la organización y orientación del producto (persuadir),

informar al público interno y externo, e integrar a los individuos de una organización, tal como explica Alberg (1990 cp. Van Riel, 1997).

Existen en este sentido tres formas de Comunicación Corporativa estructuradas por Cees B. M. Van Riel aplicadas dentro de la estructura de comunicación de las empresas, como resultado de la especialización de las funciones en este ámbito:

4.1. Comunicación de dirección

Se refiere a “la comunicación entre la dirección y los públicos internos y externos de la empresa” (Van Riel, 1997:2). Busca desarrollar una visión compartida de la empresa dentro de la organización, establecer y mantener la confianza en el liderazgo de la organización, y transmitir a los empleados la necesidad de cumplir con los objetivos de la misma. Por esa razón, la comunicación debe tener un carácter cooperativo y debe alcanzar todos los niveles de la organización. En este marco, la comunicación de dirección implica según este autor, funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control.

4.2. Comunicación organizativa

Para Van Riel (1997) esta forma de comunicación corporativa incluye Relaciones Públicas Comunicaciones Internas, Comunicaciones con la Administración pública, entre otras diversificaciones. Pero las agrupa en esta clasificación ya que, para él,

“la característica más importante que tienen en común es, sin duda, que toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados públicos objetivo, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta” (p.12).

Además, esta forma de comunicación se diferencia de la de marketing en que esta última busca persuadir a esos públicos de forma directa, mientras la comunicación organizativa lo hace de manera indirecta.

En el caso de las comunicaciones externas se destacan dos formas de Comunicación Organizativa:

4.2.1. Publicidad corporativa

La publicidad corporativa es aquella que busca comunicarse con un público potencial y promover la identidad de la empresa. Como lo define Tejada (1987):

“no es una invitación a consumir un producto, sino la indicación al público consumidor de que la empresa existe, está dotada de ciertas ventajas competitivas en el mercado, y posee virtudes específicas que la constituyen en excelente depositaria de la confianza de los clientes, tanto en la calidad de lo que vende, como en el manejo gerencial que está detrás” (p.139).

No obstante, hay similitudes entre la publicidad de producto y la corporativa, pues ambas utilizan los medios de comunicación masivos y selectivos, mensajes acerca de los productos o servicios de la compañía, y tienen por objeto crear fidelidad en la empresa para que el cliente siga el trato con ella.

4.2.2. Relaciones Públicas (RRPP)

Si bien el mensaje debe transmitir la identidad de la empresa, para el autor de *Gestión de la Imagen Corporativa* (1987) en las relaciones públicas (RRPP) la unidad de comunicación no es el mensaje-anuncio, sino también el acto de promoción de la identidad por medio de la creación de ambientes, escenarios, eventos, etc.

Para Lina María Téllez Marmolejo (2006) las Relaciones Públicas como herramienta de la Comunicación Institucional crean una necesidad mutua, una interdependencia, una lealtad y ganancias a largo plazo, como:

- Acercamiento a los clientes y consumidores a fin de familiarizarlos con la organización.

- Respeto de los públicos objetivo y de los líderes de opinión a la empresa, la cual, a través de su gestión, consigue el respeto de la sociedad y al mismo tiempo consolidarse como líder.

- Incremento en el consumo de sus productos o servicios, ya que al tener a favor las opiniones de los líderes sociales, se fortalece la confianza en la organización, los clientes se identifican más con las ideas corporativas y consumen sus productos.

- Igualmente, genera mayores intenciones de buscar empleo en dicha empresa, a adquirir acciones en ella, respetar sus anuncios y responder a sus convocatorias.

De manera tal que el mensaje clásico que comunica la publicidad debe combinarse con la promoción de ciertos hechos sociales a través de herramientas sugeridas por Tejada (1987), como son las siguientes:

- Cartas especiales a los clientes, con las cuales informan sobre cambios corporativos que favorezcan al cliente, para que se “perciba satisfactoriamente su pertenencia a esa determinada empresa, y que el lazo comercial sea convertido en un vínculo de cercanía ideológica” Tejada (1987:146)

- Revistas de circulación externa, utilizadas para promocionar la oferta del servicio o producto, siempre y cuando la publicación no se convierta en un mecanismo de divulgación explícita de la imagen de la empresa que la distribuye.

- Regalos corporativos, como objetos o libros, en los cuales se transmita la identidad de manera original.

- Realización de eventos, seminarios, congresos, profesionales que no traigan ningún beneficio económico para la empresa. A su vez, hay dos tipos de eventos: aquellos en los cuales la empresa sirve de patrocinador y los realizados dentro de

la misma empresa, que pueden implicarla realización de visitas dentro de la misma por parte de los participantes.

- Patrocinio de eventos ajenos
- Ayuda a campañas y promoción de iniciativas relacionadas a causas cívico-sociales.

4.3. Comunicaciones de marketing

Las comunicaciones de marketing es una forma de comunicación orientada hacia la venta del servicio y al beneficio económico de la empresa. Como afirma Jean-Jaques Lambin (1987) en su libro *Marketing Estratégico*, para vender no hace falta que exista un producto atractivo que se comercialice a través de un canal apropiado, pues también es vital dar a conocer la oferta, poner de manifiesto sus cualidades distintivas y estimular la demanda por medio de acciones promocionales apropiadas. Para ello se utiliza el programa de comunicación de marketing a los cuales las empresas asignan la mayor cantidad del presupuesto de comunicación.

En esa línea, Billorou (1992) agrega que las comunicaciones de marketing emiten mensajes tanto a audiencias reales como a audiencias potencialmente interesadas en ellos. De manera que, el mensaje debe tener objetivos comerciales, ser emitido por una empresa y recibido por una audiencia pre determinada, y debe ser emitido con la técnica más adecuada para su efectiva difusión, recepción y comprensión.

En este proceso debe tenerse presente que no siempre se utilizan todas las técnicas o medios de comunicación de marketing, pues su uso dependerá del mensaje, el objetivo de la comunicación y el público objetivo. He aquí dos de las formas de comunicación de marketing:

4.3.1. Venta personal

Es aquella venta que se realiza directamente entre el vendedor y el cliente o potencial cliente. Miguel Santesmases (1996) la define como una “forma de comunicación interpersonal en la que se produce una comunicación oral en doble sentido entre vendedor y comprador” (p.621). Agrega a ellos las funciones referidas a informar, persuadir, prestar servicio, generar actitudes favorables hacia el producto y la organización que vende, entre otras.

Este tipo de comunicación se enmarca en lo que Arellano (2001) denomina comunicación directa con el cliente, la cual puede ser hecha personalmente, por teléfono o por correo directo e implica casi siempre la visita a los clientes para comunicarles información sobre la empresa o productos.

Dentro de esta herramienta de marketing, destaca la figura del vendedor como el factor que crea la imagen, en este caso la primera imagen, de la empresa ante los ojos del consumidor o cliente.

Este tipo de venta permite, entre otras cosas: la comunicación directa con el cliente, dando paso a aclarar y generar dudas, respuestas, detalles, etc; la posibilidad de seleccionar el mercado objetivo, definiendo exactamente a quiénes se dirige la comunicación, sin tener que llegarle a todo un grupo en la búsqueda de comunicarle solo a uno, como ocurre con la publicidad; y permite concluir la venta, más allá de sólo estimular la demanda.

Sin embargo, la desventaja de la venta personal radica en la imposibilidad de llegar a una gran masa de compradores en poco tiempo y en los costos que implican adiestrar a un vendedor y la movilización del mismo.

4.3.2. Promoción

Billorou (1992) define promociones como “la actividad de marketing que estimula las actitudes hacia una producto o servicio de un grupo de clientes

potenciales, utilizando medios personales o directos de comunicación selectiva” (p.55).

Esta técnica, utilizada en dentro del plan de marketing, utiliza mensajes personales canalizados a través de acciones especiales, creadas específicamente para poder emitirlos, dentro de un contexto que destaque la acción comunicacional, siempre ofreciendo una gratificación hacia la audiencia receptora del mensaje.

En lo referente a los elementos que integran el proceso de venta, se distinguen dos tipos de comunicación de marketing aparte de los ya vistos, y referentes al tema de este trabajo de grado:

4.3.3. Marketing de servicios

Arellano (2001) define este tipo de comunicación de marketing como aquel que se “ocupa de la satisfacción de las necesidades de los consumidores sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente” (p. 512). En ese caso el bien es sustituido por una actividad que satisface la necesidad específica. Así pues, debe tomarse en cuenta para aplicar este tipo de comunicación de marketing que los servicios se caracterizan por ser intangibles, inseparables, perecederos, diversos e implican participación del cliente en lo que para un producto sería la acción de compra.

4.3.4. Marketing de empresa a empresa

“Es el área del marketing que se encarga de satisfacer las necesidades de entidades institucionales (extractivas, de transformación o de servicio, con o sin fines de lucro)” (Arellano, 2001:520). Así, en este marco, las empresas o instituciones serán proveedores o compradores dependiendo de la posición que asuman en la acción de compra-venta.

De manera que la compra que normalmente se hace de cliente a vendedor se conoce en este tipo de marketing como compra institucional y las razones para ejercerla son muy variadas, ya que pueden ser para uso interno o externo, para reventa o para transformación.

De acuerdo a lo explicado por el autor antes mencionado, las relaciones comerciales con los consumidores empresariales se caracterizan por:

- Mayor fidelidad de clientes.
- Los consumidores son compradores múltiples y especializados.
- Hay menor influencia del precio.
- Mayor importancia del servicio y la continuidad.
- Compras más reflexivas.
- Menor influencia de la publicidad y mayor influencia de la fuerza de venta.

Asimismo, en el caso de marketing de empresa a empresa con entes gubernamentales, y en algunas ocasiones con entes privados, el proceso a través del cual se elige el proveedor del producto o servicio se le conoce como licitación.

En ella, explica Arellano (2001) el comprador elige a aquella cotización que le dé la mejor relación entre la calidad solicitada y el precio ofertado, durante un proceso muy formalizado. En él, ningún vendedor puede saber cuánto ofertó el competidor, por lo que se obliga a los mismos a entregar la propuesta en un sobre cerrado y secreto.

4.4. Funciones de la comunicación corporativa

Desde este punto de vista, la comunicación corporativa asume una importancia mayor en la gerencia de comunicaciones de una empresa pues se

relaciona con las operaciones cuyo fines apuntan a crear determinadas impresiones en los públicos, siendo la imagen corporativa, por tanto, un reflejo de la identidad cuyo destino final es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la empresa. Así, Van Riel (1997 cp. Téllez Marmolejo, 2006) explica que:

“Una Comunicación Corporativa eficiente se obtiene con el fortalecimiento de la Identidad Corporativa y esto es lo que garantiza una imagen inmejorable en los públicos objetivo. La integración de todas las formas de comunicación empleadas por la organización, es, por lo tanto, una de las herramientas responsables de dar coherencia y énfasis a la Identidad Corporativa”.

II. PÚBLICOS DE UNA ORGANIZACIÓN

1. Públicos

En el ámbito organizacional, un público se define como “el rol que desempeña un grupo de personas que ocupan un status determinado en relación a una organización” (Capriotti, 1992:38), partiendo de los conceptos de status como la posición jerárquica o social que ocupa una persona, y rol como las pautas de conducta que ese individuo tiene al ocupar esa posición.

Así, aunque ese grupo de personas difiera en sus gustos, edades, características, etc, al momento de relacionarse con una organización tienen un status compartido en común que dará origen a pautas de conducta similares. De manera que al diferenciar a los públicos de la organización se están diferenciando diferentes posiciones en relación con ella, explica Capriotti. De allí que el concepto se conciba en plural: públicos.

Pero hacer una clasificación de estos últimos con base a los ámbitos internos y externos de la empresa resulta relativo desde el punto de vista de las necesidades, situaciones o acciones que pretenda emprender la organización. Visto así, según estas últimas, los empleados pueden estar ubicados dentro de los

públicos internos o en los externos dependiendo de las circunstancias en las cuales se clasifiquen.

2. Una clasificación de los públicos externos

Sin embargo para Capriotti existen públicos naturales que, se configuran con la creación de la empresa y que son necesarios para su funcionamiento. Estos son:

- **Los proveedores**, como “las organizaciones o personas que sirven a la organización los elementos necesarios para su funcionamiento y la elaboración de sus productos o servicios” (Capriotti, 1992:39).
- **Los empleados**, como todas las personas que trabajan para la organización.
- **Los consumidores**, como empresas o personas que consumen los productos o servicios de la empresa, para su consumo interno o para revenderlos, y los usuarios y consumidores finales de estos.
- **El entorno social**, como la sociedad en la que se ubica la organización.
- **Instituciones y agrupaciones** que por su naturaleza o sector de actividad tenga relación con la organización.

III.IDENTIDAD CORPORATIVA

1. Identidad corporativa

La identidad corporativa es definida por Italo Pizzolante (1993) como la personalidad construida por la empresa. Explica que está compuesta por los valores, la misión, la visión, el entorno y las audiencias, y que al mismo tiempo son elementos diferenciadores entre las demás empresas.

Junto a la cultura y la imagen corporativa, es elemento clave para diferenciar a la empresa del resto de sus homólogas, a través de lo que ella proyecta. A la vez que les permiten a los públicos de la organización orientarse entre las empresas y marcas del mercado.

Además, vista como sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y que se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, la identidad se presenta como “la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes” (Costa, 1999:202).

De manera que, apuntando lo que explica Joan Costa (1999:200-201) el valor de la identidad corporativa se resume en lo siguiente: la posibilidad de las empresas de presentarse tal como son y de diferenciarse de las demás; el cómo se relaciona con el contexto; cómo realiza lo que hace; y cómo comunica todo lo anterior.

Ahora, para definir la identidad corporativa se necesita una base sobre la cual estructurar todos los elementos antes mencionados. Entre ellos los siguientes:

1.1. Valores corporativos

Son principios sobre los cuales actúa y se comporta la empresa en toda acción que realice o en todo problema que se presente. Son parte inseparable de la cultura corporativa y según el Max Römer (1994:53), “Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa (...) los empresarios deberán establecer programas de mercadeo corporativo interno, dirigidos a todos los integrantes de la institución y monitoreados en forma permanente”.

1.2. Misión

En el libro de Thomas Garbett, (1971 cp. Römer, 1994), se define la misión corporativa como “un enunciado que describe el carácter básico de la compañía. Usualmente contiene una descripción de esta, sus objetivos generales y sus principios operativos. Mientras más específicos puedan ser estos elementos mejor” (p.70).

De igual manera, establece dos comportamientos básicos de la misión sobre las organizaciones: dar sentido y propósito a gran cantidad de razones, no sólo económicas, por las que una organización es importante dentro del colectivo de trabajo; y dar el sentido de dirección que necesita la empresa para encaminar la acción.

Sin embargo, no basta con tener la misión bien definida si no se le comunica a todos los empleados, pues depende de la forma en que se transmita esa misión el que la empresa siga el camino correcto. Para que esto sea así, el profesor Römer (1994) acota que la empresa debe adiestrar al individuo en los proceso de comprensión de la misión y del proyecto empresarial en sí, no sin proveer de información, vehículos y canales de realización al empleado.

De esta manera, será la forma en que toda la estructura de recurso humano la entienda, asimile y aplique, lo que marcará la diferencia entre dos empresas con misiones similares.

1.3. Visión

La visión corporativa se refiere al “conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que proporciona el marco de creencia de la empresa en dos tiempos: lo que se es y lo que se quiere ser” (Römer, 1994:73). Por esa razón, explica el autor citado, la visión es necesaria para establecer las direcciones que encaminen a la empresa al desarrollo que se pretende. Acota que de ella parten las estrategias de las compañías, ya que es un motor de trabajo gerencial y

un marco que regula las acciones de la empresa, que a su vez debe complementarse con la definición de objetivos y estrategias de la compañía.

En la misma línea, el mismo autor indica que la visión debe cumplir con tres objetivos: destacar las ventajas estratégicas, inspirar para alcanzar dichas ventajas y ser lo suficientemente clara para ser empleada como criterio en la toma de decisiones.

Por ellos es necesario establecer mecanismos que traduzcan la visión en acciones y actividades de apoyo y control, que la comuniquen y que la lleven a la práctica de forma compartida entre todos los empleados de la empresa. De esta manera se generará un compromiso genuino por parte de los trabajadores de la empresa para con esta.

2. Imagen corporativa

En este contexto de identidad corporativa, el inglés David Berstein (cp. Tejada, 1994), define la imagen como “el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, impresiones creencias, sentimientos y conocimientos que la gente alberga respecto de una empresa”.

De manera que no podemos hablar estrictamente de una sola imagen corporativa, sino de varias imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas.

Sin embargo, tal como acota Miguel Antezana (2005) en un artículo publicado en la revista *Comunicación*, la imagen se forma a través de la comunicación, pero para comunicar tiene que existir una identidad sobre la cual diseñar una estrategia.

De allí la relación entre imagen e identidad: la primera es el efecto de la segunda comunicado al público en forma de impresiones. “Por esa razón, la

imagen corporativa debe ser vista como la anticipación de ese efecto, que se calcula previamente para que su implantación sea eficiente”. (Tejada, 1987:173).

De esta forma, hay dos funciones de la imagen corporativa de las enumeradas por Costa (1999) que se avocan a la relación con los públicos objetivos: una se orienta a la acumulación de prestigio y reputación, y la otra a atraer a los clientes y fidelizarlos. A saber: en el primer caso, “la notabilidad o calidad de la imagen –el reconocimiento y satisfacción de sus clientes- es, al contrario, siempre favorable, incluso si el conocimiento de la empresa se vea limitado a un número relativamente pequeño de públicos” (p.68).

En el segundo caso el autor afirma que la motivación para conquistar nuevos clientes por parte de las empresas de servicios basadas en confianza y seguridad es muy alta. De manera que una imagen como esta atrae muchos más clientes que una gestión comercial promocional y publicitaria.

2.1. Tipos de imagen

Por otro lado, existe una característica que permite sub dividir, según Norberto Mínguez (1999) a la imagen corporativa en tres imágenes. Se refiere a la fragmentación de esta definición en:

- La imagen de la empresa, que se refiere a la imagen institucional de esa organización.
- La imagen de marca, se refiere al conjunto de signos visuales y verbales con que se identifica, los cuales representan a dicha organización en la mente de los públicos.
- La imagen de producto, se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente al resto del mercado.

Si estas imágenes no son consistentes y coherentes entre sí, se puede producir un grave daño a la reputación de la empresa.

A su vez, Capriotti (1999), señala que se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen:

- Los medios de comunicación masivos, entre los cuales debe distinguirse entre mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias.
- Las relaciones interpersonales, con la influencia de los grupos de referencia, que determinan la conducta del individuo, y la de los líderes de opinión, cuyo alto grado de credibilidad le acredita como conocedor del área donde se opine.
- La experiencia personal, que proporciona una información de primera mano y por ello probablemente sea la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización. Dicha experiencia puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas pertenecientes a la organización o con la empresa como institución, o indirecta, cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios.

IV.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dado la complejidad y el dinamismo del entorno externo e interno en el cual se maneja una organización, se hace necesario para todas ellas, sean pequeñas, grandes o medianas, adaptarse a las circunstancias y variaciones que se suceden en el mismo. Ello obliga a las empresas a introducir cambios que permitan dicha adaptación sin sacrificar sus principios y su razón de ser, y logrando la misma efectividad en sus acciones y la mayor cantidad de beneficios en la ejecución de ellas.

Así, las compañías necesitan, más allá de una toma de decisiones constante por parte de sus gerentes y directivos, un plan que les permita gestionar y controlar esas decisiones.

De allí que se utilice la Planificación Estratégica como herramienta para hacerle frente a este panorama de manera más formal y sistematizada, y menos improvisada e intuitiva.

1. Planificación estratégica

En este marco, a través de la planificación se busca utilizar efectivamente las fortalezas de la organización, aprovechar las oportunidades externas, minimizar las debilidades y reducir el impacto de las amenazas del entorno.

Es esta auditoría, junto a las condiciones de ambos entornos, lo que define a la Planificación Estratégica como “el proceso administrativo que consiste en lograr y conservar un equilibrio estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara, en el apoyo a la consecución de objetivos y metas, en una cartera sólida y una estrategia de crecimiento”. (Kotler, 1985:465).

2. Estrategia de comunicación

David (1988) agrega que la planificación estratégica implica la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, y por ello deben estar enmarcadas en el diseño de una estrategia que se adapte a las necesidades de la empresa.

Visto este esto, una estrategia comunicacional se define como “un plan coherente que determina hechos y acciones específicos de comunicación que deben ser llevados a cabo para lograr plenamente, y de manera más eficiente, ordenada y armoniosa, objetivos previamente determinados, de acuerdo con la

disponibilidad y recursos existentes”. (Billorou, 1992:16-17). En ocasiones es trazada con objetivos específicos y puntuales.

Anexo a ello, hay un elemento adicional que deriva de la concepción de estrategia militar; se refiere a la coordinación integral de los recursos existentes para aventajarse sobre el contrario, tal como lo explica Santiago Luis Bozzetti (s.f.). Ello incluye como recursos a las herramientas comunicacionales internas y externas y los elementos simbólicos, y refiere, como ventaja sobre el contrario, a la diferenciación de las empresas en la mente de sus públicos. Es esto último el objetivo final de toda organización en el mercado.

2.1. Funciones de una estrategia de comunicación

- Evaluación periódica de las relaciones de la empresa con sus públicos, de la efectividad del componente comunicacional utilizado en la estrategia y de su adecuación a la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.
- Define una línea directriz de la comunicación. Es decir, las herramientas que conviene utilizar y el peso que ha de tener cada una en razón de los objetivos asignados, los públicos objetivo, las finanzas asignadas, entre otros factores.

2.2. Características de una estrategia de comunicación

De todo esto se extraen tres características fundamentales de una estrategia comunicacional, según Oscar Billorou (1992:19):

- Debe formularse como un plan en un documento escrito, que describan todas las acciones a realizarse, paso por paso.
- Debe tener objetivos predeterminados.
- Debe tener un punto de partida muy claro y determinado.

2.3. Elementos de una estrategia de comunicación

No existe como tal un esquema fijo para estructurar una estrategia comunicacional. Muchos autores combinan elementos básicos de maneras distintas, siempre conservando los elementos básicos: objetivos, tácticas, públicos y mensajes. Entre ellos, Max Römer (1994:109) establece los siguientes elementos para estructurar una estrategia comunicacional:

- Los motivos que llevan a la empresa a emprender esa estrategia.
- Los objetivos que se pretenden con esa estrategia.
- Los alcances probables de la estrategia y las limitaciones posibles.
- Las audiencias a las que va dirigida.
- Los medios de comunicación que se utilizarán.
- El posicionamiento de la idea que se persigue.
- La estrategia de creación de piezas comunicacionales.
- Los alcances de la inversión, como el presupuesto que se establece para la aplicación de las tácticas.
- El período de tiempo de las acciones que se derivan de la estrategia, esbozado en un cronograma.
- Las acciones de la estrategia, conocidas como tácticas.

A este esquema es bueno sumarle la evaluación o monitoreo de las tácticas y la efectividad de la estrategia.

V. LA EMPRESA RECREACIONES AVENTURA

Como se hizo referencia en la introducción de esta investigación, durante la temporada de vacaciones no todos los padres pueden salir de viaje, mientras sus hijos buscan innovar en sus rutinas de ocio vacacional. Incluso muchos de ellos, aún teniendo la posibilidad de salir a pasear a otro sitio, buscan insertar a sus hijos en experiencias de entretenimiento que los independicen, entretengan y eduquen.

Es precisamente para cubrir esa necesidad en el seno familiar, que abundan en Venezuela empresas de recreación infantil, de planes vacacionales, y campamentos, insertas en un mercado como el siguiente:

1. El mercado de campamentos

Para definir el mercado de recreación en campamentos y planes vacacionales en Venezuela se utilizó como única fuente bibliográfica publicada en Venezuela acerca del tema, el libro escrito por Enrique Palacios en el 2005 llamado *Seramente divertido* y utilizado por Yeilin Mendonca en su trabajo de grado denominado *Análisis del segmento de consumidores del Producto campamentos vacacionales*.

Según las fuentes mencionadas, y de acuerdo a lo entendido por las conversaciones con los directores de *Recreaciones Aventura*, existen varios tipos de campamento, dentro de los cuales destacan, para efectos de este trabajo, los siguientes:

1.1. Campamentos

Según Mendonca (2006) se refiere, en líneas generales, a:

“unas instalaciones donde un grupo de niños pasan una temporada guiados por personal especializado. Palacios (2005) afirma que realmente un campamento es mucho más que eso, pues conjuga una serie de características que lo convierten en

una experiencia de vida, educativa y formativa que permite al acampante vivir una independencia en contacto con la naturaleza”.

Pero existen varias modalidades de campamento, las cuales se resumen, tomando como base lo escrito por Palacios (2005 cp. Mendonca, 2006) y las conversaciones con los directores de Recreaciones Aventura, en las siguientes:

1.1.1. Campamentos cerrados

“Son instalaciones fijas localizadas usualmente lejos de los centros urbanos, dotadas de múltiples servicios recreativos donde los acampantes pasan una temporada completa acompañados por guías entrenados para llevar adelante un programa recreativo educativo” (2005 Palacios, cp. Mendonca, 2006).

Aclara que su duración es usualmente de dos semanas pero pueden extenderse a ocho. Aunque en Venezuela es usual de dos semanas. Pueden ser campamentos mixtos o separados, y las edades permitidas de los campistas suelen estar entre los 6 y los 16 años.

1.1.2. Campamentos diarios

Según el autor citado anteriormente, en este tipo de campamentos los niños no se quedan a dormir dentro de las instalaciones del mismo. Hay dos tipos de campamentos diarios:

- **Los *daycamp***, en los cuales los niños asisten diariamente a las instalaciones y se devuelven a sus casas.

- **Los planes vacacionales o visitas guiadas**, en los cuales la dinámica plantea un punto de encuentro desde donde diariamente parten los niños a diferentes paseos.

Para facilitar el transporte, las visitas guiadas y los *daycamps* suelen hacerse dentro de la ciudad o dentro de la misma. Por lo general duran una semana, de lunes a viernes, y pueden ser mixtos o por sexo.

Asimismo, existe otro tipo de clasificación de campamentos en:

1.1.3. Campamentos privados

Se realiza con los hijos de los trabajadores de una empresa determinada, que licita entre varias empresas de recreación, elige el proveedor y cancela el costo.

1.1.4. Campamentos particulares

Se basa en un servicio particular a niños que son inscritos por padres o madres independientemente de la empresa donde trabajen.

Mendonca (2006) acota que muchas empresas ofrecen ambas modalidades y otras una sola. Incluso algunas ofrecen sólo campamento cerrado mientras otras ofrecen planes vacacionales y campamentos.

1.2. La competencia

Si bien la lista de empresas del ramo es muy larga, tres de ellas son, según la información suministrada por Miguel Sabal (comunicación personal, Julio 7, 2008), la competencia más directa de *Recreaciones Aventura*. Ellas son en el área de campamento cerrado el *Campamento Lagunazo* y *Campamento La Llanada*, quienes, en palabras de él, “son los más duros a nivel nacional y además, compiten a nivel corporativo muchísimo porque tocan los mismos clientes”.

En el área de planes vacacionales las principales empresas competidoras son *Recrea*, *Tío Ven*, *Halcón* e *Irdesir*. El director de *Recreaciones Aventura* durante la misma conversación explicó que estas son las cuatro

empresas de recreación más grandes del país y que su empresa las aventaja en cuanto a calidad de servicio, pero en materia de costos la relación es inversa.

1.3. La Asociación Venezolana de Campamentos (AVC)

Fundada en 1988 la Asociación Venezolana de Campamentos agrupa una cantidad de campamentos vacacionales para niños. Según la página web de la AVC (cp. Mendonca, 2006), la cual en este momento no está actualizada, dicha asociación “pretende la profesionalización de sus campamentos afiliados y sugiere a sus directores el cumplimiento de sus estándares, normas y código de ética”.

Debe destacarse en este apartado que actualmente *Recreaciones Aventura* no forma parte de la AVC.

2. Recreaciones Aventura

Recreaciones Aventura es una empresa que presta el servicio de entretenimiento a niños, jóvenes y adultos. Nace en el 2006 como una empresa de planes vacacionales y campamentos, pero actualmente presta también servicios para eventos corporativos y promociones.

Según reza en su página web están “especializados en la realización de campamentos, visitas guiadas, planes vacacionales, eventos corporativos y programas de capacitación en liderazgo para jóvenes”.

Sin embargo, en el artículo 2 del capítulo I del Registro Mercantil de la compañía (2007), el objeto social de la misma amplía ese ámbito de acción, pues reza que esta:

“tendrá por objeto diseñar, asesorar, evaluar e implementar servicios de recreación y educación para niños, jóvenes y adultos. Igualmente prestará servicios en el área de recursos humanos, realizando actividades de reclutamiento, investigación, programas de formación y capacitación de personal especializado en actividades de recreación y educación, tales como campamentos, planes vacacionales, visitas guiadas, fiestas

infantiles y para adultos, eventos corporativos, cursos de mejoramiento intelectual, autoestima, liderazgo, oratoria gerencial, entre otros” (p.2).

2.1. AGroup

El grupo llamado de esa forma integra a *Recreaciones Aventura*, *AEvents* y *AInteractive*. Es una sociedad cuyos dueños son los directores de la primera, junto con la productora Sharon Bosch. D.Rojas (comunicación personal, Agosto 4, 2008) explicó la función de cada uno, de lo cual se sintetiza que:

AEvents ofrece el servicio de fiestas corporativas de target juvenil y adulto, congresos, seminarios, entre otros eventos corporativos. Mientras que *AInteractive* ofrece a las empresas servicios de promoción de marca a través de publicidad interactiva en puntos de venta y eventos en los que la marca tenga presencia.

3. Identidad corporativa

Si bien los directores de *Recreaciones Aventura* saben cómo quieren que se perciba a la empresa, la falta de una estructura comunicacional realmente planificada les ha dificultado definir y decretar una identidad sólida, bien organizada y con una estrategia coherente.

Por un lado tienen un slogan que invita a los potenciales clientes a comprar su servicio: “*Aventura: no te la imagines, ¡vívela!*”. Pero carecen de objetivos, misión, visión, valores, entre otros elementos de la identidad de la empresa, formalmente definidos y decretados. Sin embargo sus directores los esbozan como:

3.1. Misión

Los directores, M.A. Sabal y D. Rojas (comunicación personal, entrevista, Abril 7, 2008) (ver Anexo D), esbozaron lo siguiente:

“Prestar un servicio corporativo para niños, jóvenes y adultos de alta calidad a través de planes vacacionales, campamentos, extramuros, eventos corporativos. Basados en calidad de servicio, liderazgo, etc”.

3.2. Visión

De igual forma la visión no está redactada ni decretada, por lo que las palabras de los directores fueron:

“A cinco años, estar entre las 3 empresas de recreación más reconocidas del país por la alta calidad de servicio”.

3.3. Valores

Según Sabal y Rojas, los valores que han buscado transmitir a todo su público desde que nacieron son: honestidad, respeto, responsabilidad, excelencia, innovación, justicia, trabajo en equipo, solidaridad, disciplina.

3.4. Objetivos

Rojas especificó en la misma entrevista que ellos (refiriéndose a la organización) quieren verse como “una empresa responsable de recreación que brindan una aventura increíble e inolvidable a los niños que gozan el servicio”.

Sin embargo, al revisar la página web de la empresa resalta que:

“Nuestro principal objetivo es lograr la formación integral de los participantes, fomentando en ellos el compañerismo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la fraternidad, el servicio, el respeto por los demás y por la naturaleza, la fuerza, la perseverancia, y la seguridad personal, el reforzamiento de la autoestima, la sana competencia, y la capacidad de vencer miedos, elementos fundamentales para la formación de los niños y los jóvenes”. (Consultado en www.recreacionesaventura.com)

Asimismo, Miguel Sabal destaca en la entrevista que ellos quieren “Proyectarse como empresa y no como negocio. Como empresa de servicio corporativo con alta calidad de servicio. Más allá de prestar un buen servicio, es ir

siempre agregando valores agregados para que no nos vean como buenos sino como excelentes”.

Argumenta que la razón viene de la experiencia del año 2007 cuando la calidad no fue tan buena como la del año anterior, pues la empresa no estaba preparada a nivel de estructura para el crecimiento exponencial que se tuvo de un año para otro.

Por esta razón y en vista de la implementación de campamentos privados, que multiplica la cantidad de clientes para cada temporada, se enfatiza más el tema de la calidad y de la atención al cliente en el adiestramiento de coordinadores, ya que son ellos la cara de la empresa ante el mismo.

Además, destacaron su labor en la formación de un staff de recreadores de calidad, con capacidad de liderazgo y con valores. Así como con dotes de comunicación y trabajo en equipo, que compartan y fomenten valores de honestidad, honorabilidad, respeto dentro de la empresa. Con alta capacidad de formación de guías y mini guías.

3.5. Servicios

- **Recreación corporativa:** en este aspecto la empresa ofrece la organización de fiestas, convivencias, congresos, actividades para la integración de personal, desarrollo de liderazgo y trabajo en equipo, talleres de comunicación interna y externa, reuniones extramuros, convenciones, etc.

Para dar este servicio *Recreaciones Aventura* se apoya en la plataforma organizativa de *AEventos*.

- **Formación de personal:** este servicio se basa en entrenamientos para facilitadores en el área de recreación y formación en valores.

- **Promoción de marcas:** lanzamientos de productos y servicio de recreadores y animadores en promociones de marca (recreadores promocionales).
- **Formación en valores – Programas “Sembrando Futuro”:** la empresa diseñó un programa de formación en valores a través de dinámicas vivenciales en el contexto de campamento, para grupos de colegios y liceos. Según lo que apunta la página web de la organización, los niños “adquieran conocimientos y competencias que sirvan como herramientas para propiciar el trabajo en equipo y la convivencia armónica” y con ello “promover la tolerancia, el respeto por las diferencias, la capacidad de auto-observación y autocrítica, la capacidad de diálogo y de comunicación asertiva, fomentando valores como honestidad, liderazgo, honorabilidad, entre otros”.(Consultado en www.recreacionesaventura.com).

3.6. Clientes

Dentro del contexto de campamentos y planes vacacionales existen tres tipos de cliente de acuerdo a las características del mismo:

- Clientes corporativos

Son aquellas empresas, organizaciones e instituciones que ofrecen el servicio de campamento o plan vacacional como beneficio a los hijos de sus trabajadores. Está representado por lo general por la gerencia de Recursos Humanos o Bienestar Social de la organización.

- Clientes particulares

Son los padres que buscan inscribir a sus hijos en campamentos o planes vacacionales sin tener la intermediación de la empresa. De hecho, en muchas ocasiones son padres que no tienen el beneficio para sus hijos en su trabajo. Por ende, la decisión de compra la tiene él, mas en ocasiones la puede tener el niño que va a asistir al campamento.

- Clientes indirectos

Esta clasificación de los clientes se aplica para el caso de campamentos corporativos en los cuales los padres, si bien no cancelan el costo del servicio, se comportan como clientes indirectos pues influyen en la elección, prestación y percepción de la imagen del mismo y de la compañía que lo presta, por el hecho de tener a sus hijos como beneficiarios.

3.7. Estructura organizativa

Según lo explicado por Desiree Rojas en conversaciones telefónicas, la estructura organizativa de *Recreaciones Aventura* es la siguiente:

- **Directores**

Además de ser la cabeza de la empresa, son los encargados, por ser una empresa pequeña, de las labores administrativas. Ellos “licitan en las empresas, hacen las presentaciones formales de las propuestas, se relacionan con los proveedores en toda la etapa de pre temporadas, hacen los entrenamientos de coordinadores, hacen la distribución de los mismos según sus perfiles en cada temporada, entre otras muchas funciones logísticas y estratégicas” D.Rojas (comunicación personal, Agosto 4, 2008).

- **Coordinador**

Se encarga, además de dirigir las actividades en el campamento y solucionar problemas logísticos y de personal, de la planificación, monitoreo y evaluación de los procesos y actividades de la temporada, y de garantizar la calidad del servicio. Él debe ser el garante de la calidad de servicio, explica Rojas.

- **Asistente a coordinador**

La directora en la misma conversación citada explica que, aunque frente a los niños esta figura es un coordinador, dentro de sus funciones está

encargarse de la ejecución operativa de la planificación, así como de dirigir las actividades en el campamento y solucionar problemas logísticos y de personal junto a los coordinadores.

- Guías

Es el personal encargado de las patrullas (grupos de niños, similar a un equipo) durante el campamento y el plan vacacional.

En el caso de eventos corporativos actúan como recreadores o facilitadores. Y en caso de promociones o eventos publicitarios son recreadores promocionales.

- Mini-guías

Son aquellos que prestan apoyo logístico a los coordinadores y apoyo a los guías con las patrullas.

- Intendente

Rojas la define como “la mano derecha del coordinador”, pues se encarga de realizar todo el trabajo manual de las actividades durante el campamento, además de organizar la logística con los coordinadores.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presentan los objetivos que persigue este trabajo de investigación:

1. Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia comunicacional externa para la ampliación de la participación en el mercado de la empresa Recreaciones Aventura.

Objetivos Específicos

- 1) Analizar el flujo comunicacional externo de la empresa.
- 2) Identificar la imagen corporativa de la empresa.
- 3) Evaluar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- 4) Definir los mensajes claves y medios de comunicación externos de la empresa para aumentar su participación de mercado.

2. Tipo de investigación

El presente trabajo se ubica en la categoría de **Investigación Descriptiva**, porque para diseñar la estrategia final objeto de esta investigación, se necesita hacer una descripción sistematizada de los elementos que inciden en ella. En palabras de Hernández, Collado y Baptista (1996) “cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno” buscando “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.60).

Por lo tanto, este trabajo busca identificar elementos como la imagen de *Recreaciones Aventura* y los flujos de comunicación que ella establece y la manera en cómo ambas variables inciden en el problema. Para luego describir la relación e influencia de ellos en esa participación y finalmente describir cuáles son los mecanismos más aptos para hacer el diseño de la estrategia.

Debe quedar claro que, el establecer influencia y relaciones de las variables con la estrategia a diseñar, paso siguiente de la descripción de las mismas, no debe confundirse con una metodología correlacional.

Al respecto, Hernández y cols. (1996) establecen que “Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o las variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas” (p.60).

3. Diseño de la investigación

La realización del presente trabajo obedece a un **diseño de investigación no experimental**, puesto que la metodología no implica ningún tipo de experimento ni manejo de variables experimentales.

De manera que, si tomamos como base la definición de Kerlinger, Eleni, Villagómez y Gómez (1986) de este diseño, según la cual una investigación no experimental es “una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables” (p.394), se puede decir que la investigación a realizar en este trabajo de grado es del tipo no experimental.

A saber: este trabajo de grado describirá, por un lado, la imagen que tienen los públicos externos de una empresa sobre ella, a través de instrumentos que miden esa variable en experiencias pasadas de los públicos con la empresa; y por otro lado, los canales que dicha empresa implementa para comunicarse en todo momento. Por tanto, sobre ambos factores no se puede tener control ni temporal ni de influencia directa, pues lo que se tomarán son impresiones, opiniones, puntos de vista, entre otros factores.

Por otro lado, el tipo de investigación que se aplicará para este trabajo es la **investigación de campo**, que tal como afirma Kerlinger y cols. (1986), son “investigaciones científicas y no experimentales dirigidas a descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales” (p.423). Sin embargo, no sólo se limita a investigaciones de estas áreas sino a toda aquella “que busque de manera sistemática las relaciones y las pruebas de hipótesis, que no sean experimentales, y que se lleven a cabo en situaciones de la vida como comunidades, escuelas, fábricas, organizaciones e instituciones” (p.423).

En el caso de este trabajo de investigación, la búsqueda se restringe al estudio descriptivo de variables internas y externas de una organización, para descubrir las relaciones de ambas con el ente y así poder diseñar la estrategia final planteada en los objetivos.

Por último, en lo que respecta al diseño de la investigación, este trabajo se corresponde con el tipo de **investigación transversal**, dado que “persigue recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único, y tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia en un momento dado (Hernández y cols., 1996:58). Más específicamente, estudiar las variables de imagen corporativa y flujo comunicacional, que se genera y utilizan respectivamente, en los procesos de licitación y temporadas vacacionales que vive

la empresa en estudio durante un momento determinado del año, comprendido entre marzo y julio.

4. Operacionalización de variables

Bavaresco (1994) se refiere a la operacionalización de variables como el proceso de “desagregación que se hace de las mismas partiendo del análisis de las variables nominales hasta llegar al posible manejo de estas como referente empírico (llamado indicador)” (p.76). De manera tal que, a través de la operacionalización, dichas variables se traducen en instrumentos utilizables para recolectar los datos, partiendo de lo más teórico al hecho, al dato, a lo empírico. Siempre tomando como variable aquel elemento que “represente las diferentes condiciones, cualidades o características que asumen los objetos de estudio desde el principio de la investigación” (p.76).

La operacionalización correspondiente a esta investigación, junto a los instrumentos que se utilizarán en la metodología, fue validada por los profesores Elsy Araujo, Yasmin Trak, Pedro Navarro y Jorge Portella, todos acreditados en el área.

OBJETIVO	CATEGORÍA	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO	FUENTE
Analizar el flujo comunicacion al externo de la empresa	Comunicación externa	Receptor	¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura? ¿Cuáles son las características de esos públicos?	Entrevista semi estructurada	Directores y coordinadores
		Mensaje	¿Qué mensajes de comunican con esos públicos? ¿Quién comunica cada mensaje?		
		Medios utilizados	¿A través de qué medio los transmiten? ¿Hay mecanismos de feedback con los diferentes públicos de la organización?		
		Efectividad	¿Cómo saben quiénes los recibieron y quiénes no?		
		Duración del mensaje	¿Hay mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes?		
Identificar la imagen corporativa de la empresa	Identidad	Antecedentes	¿Cómo surge Recreaciones Aventura?	Entrevista semi estructurada	Directores
		Imagen Conceptual	Objetivos de la empresa Misión y visión. ¿Están definidas? Políticas de la empresa. Normas y valores de la empresa. ¿Cómo se ven en este momento en el mercado? ¿Cómo quieren verse? Comentarios.		
		Imagen Gráfica	Orígenes del logo, colores, tipografía. ¿Cumplen esos elementos con la imagen que se quiere mostrar hoy? ¿Cuál considera es el valor agregado de la empresa? Metas a corto y mediano plazo de la empresa Describe a la empresa en 3 palabras.		

Evaluar opinión acerca de la empresa por parte de su audiencia	Necesidades del cliente	Atributos valorados del servicio	¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales? Dinamismo, proactividad, orden, estructura, capacidad física, calidad de servicio, atención médica, accesibilidad, belleza, justicia, seguridad, comodidad, confianza, integridad, responsabilidad,	Entrevista semi estructurada	Clientes
		Servicios requeridos	¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales y cuál es el más importante? ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos y cuál es el más importante? ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?		
	Imagen	Identificación de la marca	¿Conoce la empresa recreaciones Aventura? ¿Conoce sus servicios? ¿Cómo se enteró de ella? En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Qué tipo de contacto ha tenido con ella?		
		Imagen conceptual	¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en 3 palabras En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?		
		Imagen gráfica	¿La propuesta de negocios que usted recibió concuerda con lo que comunica la empresa y con la opinión que ella le genera? De las propuestas que ha recibido desde que evalúa los campamentos y planes vacacionales, ¿Cuál le ha parecido resaltante y por qué? ¿Qué les gusta más en una propuesta desde el punto de vista gráfico, de presentación, de dinámica, etc?		

5. Unidades de análisis

Se refiere al “quiénes van a ser medidos” y depende del “precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación” (Hernández y cols., 1996:209). En el caso de esta investigación, las unidades de análisis son las siguientes:

5.1. Unidad de Análisis 1 (UDA1): Directores de la empresa

Ellos conocen mejor que nadie el modo de comunicación externa de la empresa, son quienes ejercen los roles de vendedores del servicio, quienes se relacionan directamente con los proveedores, clientes y otros públicos externos. Gracias a lo cual podrán suministrar la información para conocer y evaluar el modo de comunicarse de la empresa y la identidad de la misma.

5.2. Unidad de Análisis 2 (UDA2): Coordinadores de Recreaciones Aventura

A través de ellos se conocerán los flujos comunicacionales y la información referente a comunicaciones externa que puede poseer la alta jerarquía de la empresa, así como también se analizará el grado de conocimiento de esa información que como parte de la punta de la pirámide organizacional deben manejar.

5.3. Unidad de Análisis 3 (UDA3): Clientes y potenciales cliente corporativos de Recreaciones Aventura

Se refiere a todas las empresas, organizaciones, corporaciones e instituciones con las cuales esta empresa se ha relacionado en los procesos de licitación y de prestación del servicio. Incluye entonces a aquellas que contrataron a *Recreaciones Aventura* y las que no, pero igualmente recibieron su oferta de servicio.

Cabe acotar en este punto que si bien las madres de los niños que disfrutaban del servicio de recreación pueden ser catalogadas como clientes finales junto a los infantes, durante el proceso de comunicación y mercadeo *Recreaciones Aventura* se relaciona directamente con el cliente corporativo y la elección del servicio la hace este. De manera que los representantes de los niños no deciden sobre la licitación y no manejan toda la información de la cual la empresa se vale para mercadearse. Por ello no son consideradas dentro de las unidades de análisis. Así como tampoco las madres que deciden inscribir a sus hijos en campamentos privados, puesto que este servicio no se había ofrecido al momento de realizar la investigación.

6. Población

Partiendo de la población como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, cp. Hernández y cols., 1976:211), la población en estudio de este trabajo está compuesta por:

- El total de clientes a los cuales *Recreaciones Aventura* ha ofrecido el servicio.

En este marco, debe decirse que las empresas que conforman esta población son entes de diferentes ramos, que tienen en común el deber, por legalidad, de prestar un beneficio a los hijos de los empleados. Entre ellas destacan industrias, corporaciones, alcaldías, mineras, entre otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Cabe destacar que no se incluyen clientes particulares, es decir, madres, padres o representantes porque hasta la fecha de esta investigación la empresa no ha comenzado a tratar con este tipo de usuarios. Es decir, solamente se ha ofertado campamentos particulares.

- La gerencia de *Recreaciones Aventura*, compuesta por dos directores y 14 coordinadores. Los primeros desempeñan roles administrativos y organizativos,

mientras que el segundo grupo planifica, organiza, ejecuta y evalúa las temporadas de planes vacacionales. De manera que ambos equipos trabajan juntos conformando lo que sería la gerencia de la organización.

7. Técnicas de investigación

Para conocer la identidad corporativa de la empresa y el flujo comunicacional externo a la misma se aplicará una entrevista semiestructurada a uno de los directores y a algunos de los coordinadores de la misma. No se especifica a cuántos porque el número dependerá de la saturación de la muestra.

Con este tipo de entrevista, según Green y Tull (1988 cp. Kerlinger y cols., 1986), se obtiene información que en una entrevista estructurada es poco probable encontrar, como por ejemplo sobre las motivaciones del investigador. Además, son entrevistas más flexibles y útiles para estudios exploratorios.

De esta manera se podrán extraer los datos para definir la imagen sobre la cual basar la estrategia objeto de esta investigación, y se evaluarán las estructuras de comunicación para su adaptabilidad a la misma.

Las entrevistas hechas a los directores y coordinadores serán vaciadas en una matriz de análisis, para contrastar las respuestas de cada entrevistado, pregunta por pregunta. Todo ello con miras a obtener parte de los criterios para la estrategia.

Y por último, con el objeto de conocer las necesidades de los clientes, así como la imagen y el posicionamiento que tienen de *Recreaciones Aventura*, se realizarán mínimo seis entrevistas semiestructuradas a representantes de cada potencial cliente corporativo.

8. Tipo de muestreo

Para aplicar las entrevistas a clientes, dado que el universo de empresas que demanda el servicio de *Recreaciones Aventura* es relativamente pequeño y existe alta probabilidad de que no todas las personas estén disponibles o quieran responder, se tomará una muestra aleatoria, que dependerá de la disponibilidad de los clientes.

En este caso la muestra es no probabilística y se le llama también muestra dirigida. Ella suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario, en donde la decisión de elegir a un sujeto u otro depende del investigador, tal como explica Hernández y cols. (1996). Además, según los autores, no se requiere de “una representatividad de elemento de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de los sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (p.231).

Después de elegir la muestra, los clientes seleccionados y las empresas a las que representan se identifican a continuación:

- Zayda Moya. Colegio de Ingenieros del Área Metropolitana (CIAM).
- Yraima Palacios (Grupo Zoom).
- Scarlett Muñoz. Asesores Schindler.
- Viviana Castellano. Colgate.
- Virginia Chacón. Instituto Nacional de Tierras (INTI).
- Omar Díaz. Instituto Nacional d Estadísticas. (INE).
- Natalia de Sousa (Novartis).

En relación a las entrevistas a directores y coordinadores, el muestreo es el mismo y la cantidad de entrevistados dependerá del momento en el que se sature la muestra. Específicamente para elegir a los coordinadores se utiliza este muestreo no probabilístico porque no se necesita generalizar una opinión o percepción sino obtener una información rica, de calidad y profunda, mas no en cantidad.

La misma está conformada por las siguientes personas:

- Alfredo Alcántara (Coordinador)
- Manuel Rodríguez (Coordinador)
- Iván Tovar (Coordinador)
- Laura Solórzano (Coordinador)
- Liliam Matheuss (Coordinador)
- Reinaldo Mays (Coordinador)
- Eduardo Guaramato (coordinador)
- Miguel Sabal (Director)

Para la aplicación de la entrevista a directores, no hay como tal una población, por lo que hacer una muestra es innecesario.

9. Descripción de instrumentos

A continuación se describen los instrumentos utilizados en este trabajo:

9.1. Entrevista a clientes

La misma contiene 11 preguntas con las cuales se busca obtener información cualitativa sobre las necesidades de los clientes, las evaluaciones que ellos hacen de la empresa *Recreaciones Aventura*, sus opiniones acerca de ella, nivel de recordación de la empresa, etc. De manera tal que con esos datos se puede esbozar la imagen que tienen los clientes de la organización. (Ver Anexo A).

Con las preguntas de la entrevista se buscan algunos datos como opiniones, adjetivos y motivos que no pueden ser limitados con preguntas cerradas en la búsqueda de necesidades y de percepciones. Para ello se utilizan preguntas de acción, de intensión y de opinión. Y por ser una entrevista semiestructurada dará pie a extraer más información relacionada a los indicadores mostrados en la operacionalización de variables, lo cual se limitaría con un cuestionario, por ejemplo.

Por otro lado, dentro de la entrevista se inserta un *check list* de atributos que una empresa de esta índole debería tener, según los clientes, para identificar qué características son las más tomadas en cuenta por parte de quien elige la prestación del servicio. Estos atributos se describen a continuación:

- Dinámica: se refiere a una empresa cuya imagen sea flexible y activa, en movimiento constante para trabajar, para solucionar, para innovar, etc, cuya actividad sea todo menos estática y aburrida.
- Proactiva: una empresa que se anticipe a las necesidades del cliente y presente siempre soluciones o propuestas adaptadas a esas necesidades, a la realidad y a las limitaciones. Lo contrario a reactiva.
- Ordenada: que siga un orden, no importa cual sea, que le facilite a ella hacer un trabajo eficiente y al cliente entenderse con ella en todos los contactos que tenga.

- Estructurada: una empresa con un orden y una lógica en su estructura de funcionamiento.
- Accesible: se refiere a la accesibilidad en cuanto a comunicación con la empresa, en cuanto a *feedback*, a interrogantes, a localización del personal. Una empresa sin dificultades de accesibilidad a la información y al personal.
- Bonita: se refiere a la imagen. Obviamente esto variará según el patrón de belleza del cliente.
- Justa: una empresa con valores de justicia y equidad que le permitan prestar su servicio en la medida justa, sin privilegios subjetivos o momentos tendientes a la ilegalidad.
- Segura: que preste seguridad física a los niños y jurídica a los clientes.
- Confiable: que genere confianza en sus servicios, respuestas y soluciones.
- Responsable: en todo las acciones que ejecute.
- Estricta: que sepa diferenciar entre la libertad y el libertinaje, y que fomente el valor de la disciplina en los niños.
- Educativa: que no solo divierta a los niños, sino que les enseñe valores, hábitos y cosas buenas entre las actividades.

9.2. Entrevista a directores

Está relacionada con la imagen de la empresa y todos elementos que la componen, entre los cuales se encuentran: misión, visión, objetivos, identidad, políticas, entre otros. El fin de este instrumento corresponde al objetivo número dos de esta tesis, el cual se refiere a identificar la imagen corporativa de la empresa. También se extraerá de esta entrevista la información necesaria para estructurar el marco referencial de este trabajo. (Ver Anexo A).

9.3. Entrevista a directores y coordinadores

Esta es una entrevista semiestructurada, la cual está orientada a extraer información acerca de los flujos de comunicación y los públicos de la organización. Se limita sólo a las variables de mensaje, emisores, receptores y medios, para no invadir terrenos de clima de organizaciones y otros que puedan extralimitarse del campo de estudio. (Ver Anexo A).

Su objetivo corresponde al número uno acerca de analizar el flujo comunicacional externo de la empresa. Además, busca conocer qué tan entrenados o preparados están los coordinadores en este aspecto, dado que ellos son agentes multiplicadores del mensaje.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Matrices de Resultados UDA 2

Entrevistado/Pregunta	1) ¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura?
Alfredo Alcántara	“Con las empresas con las cuales trabaja, con los representantes, con los cocineros, la fuerza laboral”.
Manuel Rodríguez	“Hay muchos clientes, la policía de Aragua, el INAC, CANTV (que es cliente desde hace varios años)”.
Iván Tovar	“Los diferentes proveedores que tenemos, a los cuales les compramos lo que necesitamos lo necesario para las actividades. Tenemos contacto con supervisores, en planes vacacionales y campamentos, tenemos contacto con clientes, que es muy importante la opinión que tienen ellos de nosotros, estamos en constante contacto por así decirlo, y es una de las partes a las cuales más nos dirigimos, por el hecho de que tenemos que tenerlos bien satisfechos. Los campistas son públicos externos al finalizar la temporada pues durante ellas son parte de nuestra gran familia. Y casi siempre quedan extremadamente satisfechos y están dispuestos a futuros encuentros”.
Laura Solórzano	“Empresas privadas, empresas públicas, nuestros proveedores de campamentos. Y este año que abrimos campamentos privados, tenemos a los papás y mamás, que es distinto a tener que tratar con un gerente de recursos humanos”.
Liliam Matheuss	“Con Coca Cola, Impact, la policía de Aragua, el INAC, etc”.
Reinaldo Mays	“Todas las empresas que contratan sus servicios, los sitios a donde vamos a hacer las recreaciones. Prácticamente con todo el mundo”.

Miguel Sabal	<p>“Son los clientes corporativos, empresas que tiene más de 200 empleados y por ley tienen que darles un beneficio a los hijos de los empleados. No necesariamente un plan vacacional, pero es lo que las empresas suelen hacer. Por eso también es que hay tanta demanda de planes vacacionales y campamentos. Además, están también las fiestas que se hacen a los niños con base a misma ley.</p> <p>Están también los clientes particulares, a partir de este año. Es decir, todas aquellas personas que deseen inscribir a sus hijos en campamentos y planes vacacionales. Para segmentarlo un poco más, serían madres y padres de familia de niños entre 5 y 15 años.</p> <p>Los mismos niños también son clientes, pues dentro de los colegios también ellos pueden demandar su necesidad de meterlos en un plan o un campamento. Los colegios como tal no es mi cliente, porque yo no necesito gustarle a los colegios, sino a los niños, pues ellos son los que le van a decir al papá que lo inscriba.</p> <p>Otro público lo comprenden los proveedores de material para el campamento y el plan vacacional: bolsos, koalas, termos, etc; las imprentas que nos proveen los volantes, los trípticos, las pancartas; las empresas de alimentación; las que ofrecen locales de entretenimiento tales como parques, cines, clubes, etc”.</p>
Eduardo Guaramato	<p>“Podríamos decir que recreaciones aventura tiene dos públicos: los niños como primeros beneficiados de nuestro servicio y quienes va dirigido nuestro trabajo y los clientes que son las empresas que confían en nuestra responsabilidad y en nuestra capacidad recreativa”.</p>

Entrevistado/Pregunta	2) ¿Cuáles son las características de esos públicos?
Alfredo Alcántara	“Es gente que el director conoce o que le recomiendan. No sé, los clientes son empresas que contratan a aventura como recreación o los directores se moverán para conseguir a quién venderle el servicio. Y también las cosas de logística. Lo que más conozco de eso es sobre los supervisores, que algunos son muy conflictivos, que otros pueden ayudar y todo eso”.
Manuel Rodríguez	“Bueno nada, me imagino que necesitan el servicio, con muchas veces exigentes con el servicio que están contratando”.
Iván Tovar	“Hay diferentes tipos de clientes, diferentes tipos de proveedores. Hay unos muy exigentes, hay otros que son negados a aceptar cambios, a aceptar ayuda a aceptar propuestas de mejora. Hay otros que son muy cerrados a aceptar lo que nosotros tengamos que decir, o cuáles son los puntos de vista de nosotros”.
Laura Solórzano	“Es distinto cuando tú tienes que trabajar con un gerente de recursos humanos o con una persona encargada del área de planes vacacionales so campamentos, porque no siente la cercanía del chamo. Esta es mucho más fluida. A diferencia de la que tienes con un padre que te va a preguntar desde que a qué hora se despiertan los chamos hasta qué hora se acuestas, qué es lo que comen, etc (...) son los guías los que generalmente se comunican con ellos (los padres)”.
Liliam Matheuss	“Muchos son que si organismos del estado. ¿Son numerosos?”.
Reinaldo Mays	“Generalmente son empresas, son padres de los niños a los que se recrean. Pero no sé cuál se tomaría como cliente: sin el papá que paga o el niño que disfruta del campamento. Porque si es el campamento para empresas es la empresa la que paga, pero es el niño el que disfruta. Habría entonces 3 tipos de clientes. Las empresas son exigentes. De hecho sus supervisores son bastante exigentes. Están cumpliendo con su trabajo, evalúan cada detalle que haces y cada movimiento”.
Miguel Sabal	“Bueno tienen características diametralmente distintas ya que uno de los públicos antes mencionados son los que disfrutaban el servicio de Recreaciones Aventura, como lo son los planes vacacionales y campamentos. En cambio el otro público es las empresas que es quien se les vende el servicio como tal y la que refleja la inquietud de los padres, además de esto las empresa se les ofrece un servicio de extra muro lo cual le sirve como programas de desarrollo e integración”.
Eduardo Guaramato	“Las que acabo de decir”.

Entrevistado/Pregunta	3) ¿Qué mensajes de comunican con esos públicos?
Alfredo Alcántara	“No sé”.
Manuel Rodríguez	“Valores, principios, a los niños”.
Iván Tovar	“A los públicos se les comunica nuestros servicios, las diferentes opciones que podemos ofrecer para que ellos decidan que les apetece más, qué les gusta más, qué están dispuestos a dar ellos por nuestros servicios. Hay comunicación constante cuando están en pleno apogeo las visitas guiadas y los campamentos. A través de los supervisores o del personal de la empresa. Todo lo que la empresa puede ofrecer al público externo, que somos una empresa joven que busca tal, le decimos lo que buscamos, lo que podemos ofrecer, qué tenemos a nuestra disposición que son visitas guiadas, campamentos afuera, <i>day camps</i> , eventos”.
Laura Solórzano	“A los padres se le dice a dónde van a hacer la visita, si es plan vacacional, s eles dice qué día van a llevar traje de baño, qué día suéter. Si es campamento cerrado qué deben llevar para él. Al gerente se le comunica el costo, cuáles son los servicios, incluso hasta la marca del material POP que le entregamos a los chamos. Eso”.
Liliam Matheuss	“Responsabilidad, compromiso, atención”.
Reinaldo Mays	“Hay diferentes niveles de comunicación: con las empresas los directores. Con los padres, pues los coordinadores y los guías. Con los niños, igual, pero más que todo los guías. En cuanto a los mensajes, con los padres se comunica lo que hicieron durante el día, o si el niño amerita una atención especial porque es enfermo o cosas así, si hubo problemas, etc. Con los supervisores más que todo la planificación del plan. Como te exigen tanto, hay que comunicarle todo, los lugares, la alimentación, etc. Con los niños es más la parte recreacional”.
Miguel Sabal	“El mensaje es claro desde los tipos de público son los valores que promueve y desarrolla la empresa para el fin de sus objetivos con la salvedad de que una es con un fin netamente formativo (el mensaje dirigido a los niños) y el otro es plan de vente pero ambos promueven el desarrollo de valores”.

<p>Eduardo Guaramato</p>	<p>“Que somos una empresa dinámica, innovadora, con mucha gente joven, que es distinto a decir que la empresa es joven, ya que el cliente la ve como novata. Les comunicamos que nuestro <i>staff</i> nos diferencia de las otras empresas de recreación, porque es de alto nivel. Además que somos una empresa de calidad de servicio y con buenos costos.</p> <p>A los clientes privados, los enfocamos en la exclusividad y la seguridad. En que, a diferencia de otro campamento que tiene quizás 150 niños por temporada, el de nosotros nada más tienen 50. Y además de lo único de la experiencia que el niño vivirá.</p> <p>A los proveedores de material les aclaramos que nosotros trabajamos con mucho volumen, que hagan un buen servicio en: calidad, costo y capacidad de respuesta rápida y oportuna. A los de comida, la importancia de que la comida sea sana, suficiente y que esté caliente. Y los niños lo toman como algo muy positivo y les dicen a su mamá, lo cual es un punto a favor de nosotros. La cantidad es para que también los guías coman bien.</p> <p>Con los proveedores de lugar, se comunican las cantidades mínimas de personas en el lugar. Y además los costos, la existencia de un lugar para comer, la permisología para llevar comida”.</p>
--------------------------	---

Entrevistado/Pregunta	4) ¿Quién comunica cada mensaje?
Alfredo Alcántara	“No sé”.
Manuel Rodríguez	“Nosotros”.
Iván Tovar	“Se encarga la administración de la empresa, quienes se encargan de difundir la imagen de la empresa”.
Laura Solórzano	“El director a los padres y gerente en el momento de la licitación. Cuando comienza la temporada son los coordinadores los que hablan con los padres. Si se da algún problema, por ejemplo. Pero es el guía el que se comunica con los padres día a día. Los guías no tienen contacto con la empresa ni los proveedores”.
Liliam Matheuss	“Nosotros”.
Reinaldo Mays	“Los coordinadores tratan con los padres. Con los niños, los coordinadores y guías. Con los clientes corporativos, tratan los directores. Y con los supervisores se comunican los coordinadores y directores”.
Eduardo Guaramato	“Un mensaje es comunicado por el <i>staff</i> de trabajo de <i>Recreaciones Aventura</i> (directores, coordinadores, guías, mini guías, entre otros). El otro mensaje es comunicado por equipo de ventas de la empresa que son los que se encarga de promocionar el servicio, venderlo a distintos tipos de clientes”.
Miguel Sabal	“Los directores”.

Entrevistado/Pregunta	5) ¿A través de qué medio los transmiten?
Alfredo Alcántara	“No sé”.
Manuel Rodríguez	“A través de los supervisores, la página web, trípticos, volantes”.
Iván Tovar	“Hay una página web, donde hay galería de fotos en la que salen las fotos de diferentes lugares, con diferentes ambientes, con diferentes clientes. Tenemos medios”.
Laura Solórzano	“Vía e mail o vía telefónica. Y después se trata de que sea la comunicación cara a cara”.
Liliam Matheuss	“A través del trabajo, cuando ese cliente trabaja con nosotros y nosotros respondemos a sus expectativas”.
Reinaldo Mays	“Verbal y visual. Porque a las empresas tienes que llevarles una presentación”.
Eduardo Guaramato	“Los mensajes para los niños son transmitidos de forma verbal y de forma escrita (cuando escriben las normas de convivencia), forma de modelaje cuando adoptamos un comportamiento modelo que sirva para que los niños o adolescentes los sigan. Los vendedores del equipo son lo que conocen y saben como se maneja el lenguaje y mensaje con los distintos clientes yo como coordinador recreativo y logístico no lo conozco porque no estar dentro de mis funciones en la empresa”.
Miguel Sabal	“Con los clientes, a través de la propuesta que se envía por correo electrónico, de una presentación multimedia y de la página web, en donde hay una sección que se llama Noti Aventura. Además de las pancartas, los volantes y los trípticos. Con los proveedores, a través del teléfono; nosotros los contactamos”.

Entrevistado/Pregunta	6) ¿Hay mecanismos de feedback con los diferentes públicos de la organización?
Alfredo Alcántara	“Me imagino que debe haberlos. ¿Qué grado de satisfacción tienen de la temporada?, acerca del servicio que les prestamos. También puede haber <i>feedback</i> de parte de nosotros, del servicio que les prestamos, por aquello de el problema que ocurrió una temporada pasada con la policía supervisora que se portó mal y agresiva”.
Manuel Rodríguez	“No”.
Iván Tovar	“Siempre estamos abiertos a las oportunidades de mejora, porque el hecho de que haya clientes diferentes significa que a cada uno se le debe brindar una atención diferente, debemos adaptarnos a las exigencias de cada uno, a lo que le guste y lo que no. Cuando se hace la presentación personal de la empresa ellos pueden decirnos los parámetros a los cuales la empresa debe adaptarse dentro de los campamentos”.
Laura Solórzano	“No hay”.
Liliam Matheuss	“No sé”.
Reinaldo Mays	“Sí hay, a través de los supervisores. Si hay algún error, ellos se lo dicen al coordinador. Con los proveedores de Aventura también hay, porque si no nos gusta algo se lo decimos. Igual con los niños, siempre van a decir por qué no hacemos algo mejor o cosas así. Pero con los padres no tanto porque el que disfruta del campamento es su hijo y a lo mejor ellos se lo dirán a sus padres”.
Eduardo Guaramato	“Siempre después de cada temporada se le pide al cliente que nos brinde la oportunidad de mejora para nosotros hacer correcciones de nuestro trabajo y nosotros internamente con nuestro <i>staff</i> realizamos una revisión todas las noche después de jornada de trabajo de las oportunidades de mejora de nuestro trabajo día a día y también para la superación de cualquier inconveniente, pues para nosotros nuestro capital humano es lo más importante”.
Miguel Sabal	“Con los clientes no tenemos, pero no hay un mecanismo propuesto por nosotros. Hay empresas que mandan los <i>feedbacks</i> pero por políticas de sus empresas”.

Entrevistado/Pregunta	7) ¿Cómo saben quiénes recibieron el mensaje y quiénes no?
Alfredo Alcántara	“No sé”.
Manuel Rodríguez	“No sé”.
Iván Tovar	“Porque normalmente cada empresa tiene un supervisor. Ellos velan porque la temporada sea como ellos quieren”.
Laura Solórzano	“No sé”.
Liliam Matheuss	“No sé”.
Reinaldo Mays	“No sé”.
Eduardo Guaramato	“El director recreativo de cada temporada quien tiene comunicación directa con el supervisor de la misma para cualquier inquietud, es la persona que le comunica los coordinadores que es lo que ocurrió, que le pareció el día este se la hace llegar a los coordinadores como oportunidades de mejora para realizar como mayor efectividad nuestro trabajo, luego los coordinadores hablan con el resto de <i>staff</i> de la temporada para realizar efectivas esta mejoras”.
Miguel Sabal	“La propuesta, se comprueba por correo. Después de eso se trata de concretar una reunión. Sin la reunión no podemos mostrar la presentación. Los contactos se hacen a través de amigos y conocidos. El mensaje llega es cuando hay reunión. Hay veces en que nos llaman a pedir la propuesta, pero resulta que ya seleccionaron y necesitan una propuesta más para decir que se hizo la selección entre varias”.

Entrevistado/Pregunta	8) ¿Hay mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes?
Alfredo Alcántara	“No sé”.
Manuel Rodríguez	“No sé”.
Iván Tovar	“No sé”.
Laura Solórzano	“Tratamos de que al final de la temporada se hable con el supervisor para que nos den su opinión”.
Liliam Matheuss	“Con el trabajo”.
Reinaldo Mays	“Los entrenamientos que se le dan a los coordinadores y guías para que lleven al campamento de la mejor manera; las reuniones al final de cada día, en las cuales se dan oportunidades de mejora; el ser receptivo con los supervisores. Es decir, en todo lo que te digan que no les parece Aventura es comprensivo”.
Eduardo Guaramato	“Como coordinador recreativo no está dentro de mis funciones el manejo de los clientes, por ende, esta información no la manejo con exactitud”.
Miguel Sabal	“Este año les enviamos un <i>mouse pad</i> a todos los cliente, incluso a los potenciales clientes, con un mensaje motivador”.

Matrices de Resultados UDA 3

Entrevistado/ Pregunta	1) ¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales?
Zayda Moya	“Dinámica, proactiva, ordenada, estructurada, accesible, bonita, justa, segura, cómoda, confiable, íntegra, responsable, y muy importante: logística”.
Yraima Palacios	“Dinámica. Que tengan actividades divertidas, va con las características del plan. Proactiva, es decir, que sean empresas que ya tengan varias ofertas de pago, diversidad de recreación. Me pasó con uno que vino a preguntarnos que qué queríamos para montarlo. Y obviamente era porque estaban empezando. También confiable y responsable, porque nosotros de RRHH somos los responsables de los hijos. Entonces si le pasa algo a uno antes de ir con la empresa van a ir con nosotros”.
Scarlett Muñoz	“Se toma mucho en cuenta la experiencia que tengan las empresas en años pasados, con otras temporadas, la experiencia de sus guías. Es una elección muy similar a la que hace uno con un trabajador o empleado que quiera ingresar a la empresa. Además de eso, buscamos que ofrezca seguridad, comodidad y que sea altamente confiable. Lo más importante es la seguridad para los niños, además que es lo primero que buscan los padres. Debe también ser de fácil acceso para acceder a la comunicación, para que los padres puedan llamar a los niños, saber cómo están, etc. Además de eso, buscamos que más allá de recrear a los niños, los eduquen, los enseñen en temas como prevención de las drogas, sobre valores del ser humano, etc. También nos gustan las empresas innovadoras, flexible, que sean originales. Y por supuesto con precios competitivos, de manera que podamos tener una variedad de ofertas asequibles”.
Viviana Castellano	“Dinámica. Ordenada, es decir, que tengan en una estructura bien delimitados los procesos y actividades. Segura, responsable, estricta”.

Virginia Chacón	“Estructurada, confiable, responsable. Que tengan experiencia, que hayan trabajado con más de 100 niños, que hayan trabajado con empresas de renombre. Además, seguridad, atención a los niños, originales en las propuestas que plantean. De todas maneras se rigen por la ley de licitaciones”.
Omar Díaz	“Responsable, pues se trata de niños, tienen que tener mística de trabajo, vocación, preocupación por los chamos. También debe educar, deben canalizar bien las inquietudes de los chamos, con actividades productivas. Estricta con el personal, porque si alguien está fallando deben llamarle la atención. No hay problema en que los guías sean chamos pero que sean responsables y no estén pendientes de otra cosa. Proactiva en el sentido de las actividades que propongan, que sea gente que transmita. Experiencia, generalmente en los pliegos de concurso se establece un porcentaje de puntaje a la experiencia de la empresa, puede ser 10 a 15%. Precio justo y razonable, con flexibilidad de pago”.
Natalia de Sousa	“Dinámica, ordenada y segura”.

Entrevistado/ Pregunta	2) ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales y cuál es el más importante?
Zayda Moya	“Normalmente comida, merienda, recreación, juegos, recreadores, instrumentos, kit de franela y morral. Ese kit es indispensable para reconocer a los niños”.
Yraima Palacios	“Nosotros como empresa requerimos que el Plan Vacacional aparte de la variedad de actividades que acostumbra ofrecernos, también cuente con atención médica, servicio de alimentación, transporte, dotación de uniformes y material pop. El que te comenté ahorita no tenía servicios médicos, solo un paramédico para 700 niños. Es difícil si hay una emergencia. Otros planes ofrecían que cada tantos niños había un medico o un paramédico o una ambulancia. Eso es mayor”.
Scarlett Muñoz	“Los servicios prestados por empresas recreacionales deben caracterizarse por ser innovadores, seguros, accesibles en términos de costos y el personal a cargo de la ejecución de los planes altamente capacitado en planificación, logística, etc. Adaptarse a las condiciones del cliente”.
Viviana Castellano	“Alimentación balanceada. Porque por ley y por contrato colectivo nos lo obligan (...) y que sea higiénico. En el tema de la seguridad es todo un tema; se revisa el transporte el día antes del campamento y antes de salir. Y los niños tienen que estar acompañados de un número grande de guías. Debe haber un día de piscina. (...) con mucha seguridad. Un cronograma de las actividades que van a hacer, según edades. A veces resulta que los niños están solos por ahí sin guías. Y creemos que los guías son los que hacen el campamento. En Caracas son 2 días, pero en Valencia es más largo con niños distintos cada día. Buscamos <i>day camps</i> , no visitas guiadas. Esas no nos agradan mucho porque están saliéndose y montándose en un autobús todo el tiempo. Y además no dan exclusividad y están con muchos niños de otros campamentos. Eso lo negociamos. Generalmente es más costoso. Pero es una exigencia”.
Virginia Chacón	“Los que te mencioné”.
Omar Díaz	“Variedad en las opciones de los planes, en visitas y eso. Una alimentación balanceada. Lo ideal es que tengan ambulancia, pero si no pueden, porque es comprensible que suceda, que tengan al menos un personal médico apto que si hay que llamarlo atienda. Una póliza de seguros”.
Natalia de Sousa	Un lugar seguro, limpio, dinámico y entretenido para que tengan el agrado de volver el día siguiente, está el factor precio valor, toda la parte de comunicación y trato con los niños. Los lugares dependen que si sea cerca o lejos. La comida, servicio médico, seguridad, costo.

Entrevistado/ Pregunta	3) ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos?
Zayda Moya	“En cuento a campamento, una buena seguridad, un buen régimen alimenticio, un buen cronograma de actividades. Básicamente eso”.
Yraima Palacios	“Debido a que no hemos realizado un Plan Vacacional en la empresa, nos gustaría que para comenzar el mismo no cuente con pernocta. Es difícil el primer año en que hacemos esto decirles a los padres que nos den a los niños para ir a dormir; primero los sacamos a pasear y después de campamento. Pero finalmente no se va a realizar el plan. Será el año que viene”.
Scarlett Muñoz	“Seguridad, responsabilidad, comodidad, posibilidad de socializar, de adaptarse a las condiciones del cliente, tener contacto con la naturaleza. Pero nosotros nos prestamos el servicio de campamentos pues eso incluye pernoctas y a los padres, en la cultura venezolana, no le gusta mucho eso”.
Viviana Castellano	“No se permite pernocta”.
Virginia Chacón	“No ofrecemos campamentos cerrados”.
Omar Díaz	“No ofrecemos el servicio”.
Natalia de Sousa	“De campamento no hablaré porque nunca he manejado campamentos”.

Entrevistado/ Pregunta	4) ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?
Zayda Moya	“Primero responsabilidad, que sea una empresa que yo pueda decir que tiene una continuidad, buenas referencias, economía, precios accesibles. Primordialmente que tengan buenos recreadores, que sepan como distraer y compartir, porque no solo es entretenerlo sino compartir con ellos”.
Yraima Palacios	“Los mismos que solicitamos para el Plan Corporativo”.
Scarlett Muñoz	“Si fuera algo buscado por mí estaría orientado a fomentar los valores familiares, éticos y morales”.
Viviana Castellano	“Seguridad, que el niño esté atendido las 24 horas del día, que los guías tengan el ojo puesto todo el día. Que tengan planes definidos, con cronograma bien estructurado”.
Virginia Chacón	“Igual que la respuesta de la pregunta 1”.
Omar Díaz	“Yo diría que una empresa con experiencia, pero a veces hay unas que son pequeñas pero que lo que le falta es publicidad”.
Natalia de Sousa	“Lo mismo que dije antes”.

Entrevistado/ Pregunta	5) ¿Conoce la empresa Recreaciones Aventura? ¿Conoce sus servicios?
Zayda Moya	“Sí. Campamento y planes vacacionales. Tienen buenos equipos, dotación de unidades, buena logística”.
Yraima Palacios	“Sí. Ofrecen visitas guiadas y campamentos y la propuesta es clasificado en tres planes: Aventura Clásico, Aventura Premiun, Aventura VIP; clasificación que se realiza en base al costo económico”.
Scarlett Muñoz	“No”.

Viviana Castellano	“Hemos pedido tantas cotizaciones que no recuerdo”.
Virginia Chacón	“No. Pero confunde, porque esa es la palabra técnica de recrea: aventura”.
Omar Díaz	“No”.
Natalia de Sousa	“Sí. Pero no lo tengo en mente, además no me he reunido con ellos. Solamente material. Sé que lo hemos recibido, pero no te puedo decir ahorita”.

Entrevistado/ Pregunta	6) ¿Cómo se enteró de ella?
Zayda Moya	“Por la página web”.
Yraima Palacios	“Ellos me contactaron vía e-mail”.
Scarlett Muñoz	N/A
Viviana Castellano	N/A
Virginia Chacón	N/A
Omar Díaz	N/A
Natalia de Sousa	“Me llegó una comunicación, no recuerdo si por correo o impreso, pero me llegó algo”.

Entrevistado/ Pregunta	7) En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Qué tipo de contacto ha tenido con ella?
Zayda Moya	“Conversamos con ellos, pero por razones ajenas no pudo darse. Fueron cuestiones externas a ellos y a nosotros. De un día para otro se redujo el cupo de niños y por esa razón no pudimos concretar el trato. Eso les modificó su planificación y no fue bien tomado por ellos”.
Yraima Palacios	Sólo conversamos.
Scarlett Muñoz	N/A
Viviana Castellano	N/A
Virginia Chacón	N/A
Omar Díaz	N/A
Natalia de Sousa	“No; hemos conversado probablemente por teléfono”.

Entrevistado/ Pregunta	8) ¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en 3 palabras
Zayda Moya	“Organización, responsabilidad y buena logística. Pero tomaron una actitud muy radical ante el percance de la baja de niños. Y esa actitud cerró las puertas completamente”.
Yraima Palacios	“Integral; porque van más allá de llevar a los niños a jugar. Organizada, porque ellos tienen actividades planificadas y objetivos que cumplir. Previsiva, ellos tienen una serie de contingencias de lo que puede pasar y tienen para eso plan B”.
Scarlett Muñoz	N/A
Viviana Castellano	N/A
Virginia Chacón	N/A
Omar Díaz	N/A
Natalia de Sousa	“No sabría decirte porque no recuerdo bien su propuesta”.

Entrevistado/ Pregunta	9) En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?
Zayda Moya	“Muy bueno. Por lo que vi, por todo lo que ellos nos ofrecieron, porque conocí a una persona que tuvo a sus chamos en el plan vacacional y le encantó”.
Yraima Palacios	“Muy bueno”.
Scarlett Muñoz	N/A
Viviana Castellano	N/A
Virginia Chacón	N/A
Omar Díaz	N/A
Natalia de Sousa	“Tampoco podría decírtelo”.

Entrevistado/ Pregunta	10) ¿La propuesta de negocios que usted recibió concuerda con lo que comunica la empresa y con la opinión que ella le genera?
Zayda Moya	“Sí. Economía y régimen alimenticio. De verdad la de recreaciones aventura me pareció súper original porque recreaban en los transportes con la aventura que iba n a tener ese día”.
Yraima Palacios	“Sí, porque en la reunión nos explicaron lo que estaba en el papel, resolvieron dudas, todo lo que necesitas saber para ser la primera vez que metes a un hijo en un plan. Que no les importaba reunirse con los padres si era necesario”.
Scarlett Muñoz	N/A
Viviana Castellano	N/A
Virginia Chacón	N/A

Omar Díaz	N/A
Natalia de Sousa	“Igual”.

Entrevistado/ Pregunta	11) De las propuestas que ha recibido desde que evalúa los campamentos y planes vacacionales, ¿Cuál le ha parecido resaltante y por qué? ¿Qué les gusta más en una propuesta desde el punto de vista gráfico, de presentación, de dinámica, etc?
Zayda Moya	“Nada en especial”.
Yraima Palacios	“En realidad no hay nada que me haya impresionado, pero es bueno que sean originales”.
Scarlett Muñoz	“Ahorita lo que se está usando es que se envíen por correo electrónico. Y no he visto algo muy distinto. Lo único es que deben llamar la atención, lo colorido siempre gusta. Además de ser creativas, pues la creatividad que le pongan a la propuesta será la misma que tendrán en el plan vacacional o el campamento”.
Viviana Castellano	“Hasta ahorita ninguna así que pueda decir que me impactó”.
Virginia Chacón	“Cada empresa tendrá que crear su estrategia de venta y mostrar su mejor lado para poder impactar”.
Omar Díaz	“Todavía ninguna. Son muy bonitas, pero así novedoso, nada. Todo en papel. Creo que ahora con la nueva ley tienen que venir con un compromiso de responsabilidad social. Por ejemplo, le regalo un computador a la guardería de INE”.
Natalia de Sousa	“Mira, ninguna que recuerde mucho”.

CAPÍTULO IV

DISCUSION DE RESULTADOS

Matrices de Resultados UDA 2

1. ¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura?

Según la información suministrada, el público externo de *Recreaciones Aventura* está comprendido por las empresas que licitan, tanto privadas como públicas; los representantes de los niños, los proveedores de materiales y servicios básicos; el supervisor que la empresa envía a cada temporada; las personas encargadas de los lugares en donde se realizan las visitas guiadas; y los padres y madres en el caso de los campamentos privados. Y a ello se le suman este año los clientes privados.

Se extrajo de las respuestas que la mayoría de los coordinadores no conoce a todos los públicos y sólo dos mencionaron a los niños como público, aunque todos reconocen que el cliente es uno de ellos..

En relación a los proveedores de la empresa, pocos coordinadores supieron con cuáles trabaja *Recreaciones Aventura* o cuáles servicio proveen a la misma.

2. ¿Cuáles son las características de esos públicos?

De las características de los públicos, según lo dicho por los coordinadores, se definen los clientes conflictivos, los que son cerrados a los cambios y los que son abiertos a ellos; los clientes colaboradores y los clientes exigentes. De ellas, la más nombrada de todas fue la exigencia por parte de los gerentes de la empresa cliente y de los supervisores, quienes son la representación de dicha empresa.

Además de estas características, se extraen de la entrevista algunas diferencias entre la comunicación con los padres y supervisores, y la comunicación con los gerentes de la empresa cliente. Así, mientras la comunicación con los gerentes se limita a información técnica y logística, lo que en opinión de Laura Solórzano durante las entrevistas a coordinadores, “hace la comunicación mucho más fluida”, la que se da con los padres y supervisores es más completa, pues incluye detalles del campamento e información más personalizada de cada niño. Por lo general son los guías los que generalmente se comunican con ambos tipos de cliente.

3. ¿Qué mensajes se comunican a esos públicos?

A los clientes se les comunica la propuesta de servicios, la oferta y opciones de cada uno, así como las ventajas competitivas que tiene *Recreaciones Aventura* frente a otras empresas del ramo. Además, se les comunica la formación en valores que tiene la empresa de recreación.

Por su parte, a los niños, se les enseñan valores y principios, además de los mensajes que tienen que ver con el área recreativa (juegos, dinámicas, normas, etc); a los proveedores se les informan los detalles del producto o servicio que prestan a la empresa, así como también los tiempos de entrega del mismo; mientras que a los padres se les comunica los detalles del campamento, los lugares a donde irán, así como cualquier duda que ellos manifiesten.

En este caso no se mencionó qué mensaje se comunica a los padres y a los supervisores, pero la respuesta de la coordinadora Laura Solórzano en la pregunta anterior acerca de ello complementa este aspecto.

Sin embargo, hay una serie de mensajes claves que el director apuntó en la entrevista que no son del conocimiento de los coordinadores. Ellos se resumen en: alta calidad del servicio de *Recreaciones Aventura*, carácter dinámico

y joven de la empresa (procurando alejarse de la concepción de novata), costos atractivos y exclusividad en los campamentos privados.

4. ¿Quién comunica cada mensaje?

Todos los coordinadores y el director concluyeron en que es el personal de *Recreaciones Aventura* quien comunica esos mensajes. Pero sólo tres personas especificaron qué miembros de la empresa se comunicaban con quiénes. De allí se desprenden cinco relaciones de comunicación:

Cliente – Director

Padre – Coordinador

Padre – guía

Niño - guía

Niño – Coordinador

5. ¿A través de qué medio los transmiten?

Los medios utilizados por *Recreaciones Aventura* en su comunicación externa son los siguientes: propuesta de servicios, página web, correo electrónico, volantes, trípticos, pancartas, teléfono y trabajo.

6. ¿Hay mecanismos de *feedback* con los diferentes públicos de la organización?

La información suministrada por los entrevistados se muestra ambigua, ya que se evidencia dos opiniones: la mitad dice que sí existen mecanismos de *feedback*, específicamente de los clientes hacia la empresa y entre el equipo de trabajo, mientras los demás entrevistados aseguran que no existen.

Dicha retroalimentación se activa cuando se hace la presentación a los clientes, después de la temporada y otro durante ella. Igualmente, ella se produce entre *Recreaciones Aventura* y los niños, y la empresa y los supervisores. Asimismo, en ocasiones se da el feedback de la empresa al cliente, como lo menciona Alfredo Alcántara. Sin embargo, la realidad que muestra el director es la carencia de mecanismos de retroalimentación de parte de la empresa.

7. ¿Cómo saben quiénes los recibieron y quiénes no? (efectividad).

La mayoría de los entrevistados no conoce cómo se mide la efectividad de la comunicación. Se extrajo que la reunión con el potencial cliente es lo que garantiza la efectividad de la comunicación con el mismo y que en la temporada el supervisor es el garante de que se recibió el mensaje.

No se mencionó cómo se mide la efectividad en la comunicación con proveedores y con los padres. Aunque uno de los entrevistados explica que hay un canal de comunicación vertical bien establecido entre el personal de la empresa durante las temporadas que asegura la efectividad de la comunicación de afuera hacia adentro de la empresa, específicamente del cliente al guía.

8. ¿Hay mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes?

Si bien el director explicó que este año se entregó un obsequio a los clientes para fortalecer las relaciones, los coordinadores no están al tanto de si existe o no este mecanismo y algunos explican que el diálogo y la comprensión por parte de la empresa hacia las críticas es un mecanismo de fortalecimiento de la relación.

Matrices de Resultados UDA 3

1. ¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales?

Los atributos más mencionados por los entrevistados fueron la confiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la experiencia, siendo esta última la más valorada. Esta incluye el haber trabajado en otras temporadas, el número de niños con el que han trabajado y las empresas a quienes les han prestado servicio. Aunque la proactividad al momento de ofrecer su oferta, el dinamismo en sus actividades, la originalidad de su propuesta, el orden y la estructura en sus actividades y en su manera de trabajar, así como la logística con la que se organicen durante las temporadas, también fueron características mencionadas.

Se hizo referencia al carácter estricto que debe tener la empresa sobre su personal, porque por lo general son jóvenes y pueden tender a la distracción y al descuido de los niños.

2. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales?

En cuanto a los servicios que esperan recibir los clientes se mencionaron: comida balanceada, recreación, recreadores, kit de uniforme y material POP, transporte, servicio médico, póliza de seguros íntegra, cronograma de actividades y atención a los niños.

Asimismo, deben caracterizarse por ser innovadores y seguros, además de contemplar una variedad de opciones en la propuesta de los mismos, ya que a varios clientes prefieren tener una gama para escoger. Además de eso, para uno de ellos, las actividades deben estar estructuradas y organizadas por edades; la atención debe ser exclusiva para los niños de la empresa; el servicio de

transporte debe ser estrictamente seguro y confiable; los servicios deben ser higiénicamente cuidados y el servicio médico debe cubrir al total de los niños.

3. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos?

Es importante aclarar de antemano que muchos de los clientes entrevistados no ofrecen en sus servicios a los trabajadores campamentos cerrados, ya sea porque lo ve como un evento de mucha responsabilidad o por predisposición de los padres hacia el hecho de dejar a su hijo dormir en otro lado. Es por ello que muchas empresas solicitan la modalidad de *day camps*, para no tener pernocta.

Sin embargo, lo que esperarían recibir si solicitaran el servicio sería seguridad, responsabilidad, posibilidad de comunicarse con los niños, accesibilidad al lugar, comodidad, posibilidad de socializar, contacto con la naturaleza, enseñanza de valores, un buen cronograma y un buen régimen alimenticio.

4. ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?

La responsabilidad vuelve a destacar como característica de un campamento cerrado y a ella se le suma el factor precio y las referencias del servicio. Es importante para uno de los clientes que sea un campamento con continuidad y experiencia, que enseñe valores y se preocupe en compartir y formar, además de recrear.

5. ¿Conoce la empresa Recreaciones Aventura? ¿Conoce sus servicios?

La mayoría de los entrevistados aseguran no conocer la empresa, uno de ellos debido a la cantidad de propuestas que llegaron a sus manos. Mientras

que las dos que sí dijeron conocerla recuerdan con exactitud los servicios que *Recreaciones Aventura* presta.

6. ¿Cómo se enteró de ella?

Los dos clientes que conocen *Recreaciones Aventura* supieron de su existencia por vía electrónica. Una por contacto directo de la empresa de recreación con el cliente y la otra a través de la página web en una búsqueda exhaustiva que hizo en internet para solicitar propuestas.

7. En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Qué tipo de contacto ha tenido con ella?

De los clientes que afirmaron conocer a la empresa, dos de ellos llegaron solamente a conversaciones con *Recreaciones Aventura*. Sin embargo, uno de ellas había concretado la prestación del servicio, pero antes de firmar el contrato se redujo el número de niños, razón por la cual no pudo darse el plan vacacional y se interrumpió la relación de trabajo.

El cliente afirma que la reducción en el número de niños fue un percance que escapaba de las manos de su dirección, pero que la actitud que tuvieron los directores de *Recreaciones Aventura* ante esta eventualidad fue motivo para que las puertas se cerraran a una posible negociación en el futuro.

8. ¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en tres palabras

Los dos clientes que conocen a *Recreaciones Aventura* coincidieron en que es una empresa muy organizada. Asimismo, entre las respuestas de ambos se deriva que la empresa es responsable, logística, integral y previsiva. Esto porque tienen previsto las posibles situaciones de crisis que puedan presentarse y las soluciones a estas, además de tener una logística completa y estructurada, y de orientar su trabajo a compartir y educar además de recrear.

9. En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?

Las dos representantes de las empresas que dijeron conocen a *Recreaciones Aventura*, a pesar de no haber sido su cliente, calificaron el servicio de la empresa como muy bueno. En una de las opiniones influyó la referencia de un conocido que una de las personas tenía de la empresa de recreación.

10. De las propuestas que ha recibido desde que evalúa los campamentos y planes vacacionales, ¿Cuál le ha parecido resaltante y por qué? ¿Qué les gusta más en una propuesta desde el punto de vista gráfico, de presentación, de dinámica, etc?

Ninguno de los entrevistados mencionó alguna propuesta que haya captado su atención de manera muy resaltante. Muchos coinciden en que la originalidad y la creatividad deben imperar en las propuestas, siempre mostrando el mejor lado de la empresa.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Vistos los resultados relativos a los flujos comunicacionales externos que tiene la empresa *Recreaciones Aventura* se puede decir, en primer lugar, que son los niños (usuarios) el público más importantes para la empresa dado que ellos son los que disfrutan el servicio final y son los que inician el proceso de comunicación boca a boca con los padres (clientes indirectos). A saber: la opinión que ellos le dan a sus representantes será la que estos le den a los gerentes de la empresa encargados del proyecto (clientes corporativos). De manera que la opinión de los usuarios influye en la imagen de la empresa que perciben los clientes corporativos.

Además, es a los infantes a quienes se les comunica la identidad de la empresa en toda su esencia ya que como afirma Eduardo Guaramato, a ellos es a quienes va dirigido el trabajo. Sin embargo, la empresa no está por completo al tanto de la importancia que tienen ellos estratégicamente en el ámbito comunicacional.

Asimismo, existe otro momento en el cual el niño actúa como receptor del mensaje: durante el proceso de mercadeo del servicio en el caso de los campamentos cerrados. Miguel Sabal lo deja claro cuando dice que “ellos son los que le van a decir al papá que lo inscriban”. Por lo que es importante desarrollar este flujo de comunicación sobre todo porque, por las respuestas obtenidas, no es manejado muy bien entre los coordinadores.

En la misma línea de los públicos externos de *Recreaciones Aventura*, se evidencia un reconocimiento de los clientes corporativos como un público igual de importante que los usuarios ya que ellos tienen el poder de decisión en la selección de la empresa de recreación y en muchos casos en la modificación de

los mismos. De manera que, si la comunicación no es efectiva con los clientes y la imagen que se proyecta no es la adecuada, no se cerrará el trato y no habrá beneficio económico para *Recreaciones Aventura*.

Es por esto que la empresa debe saber diferenciar entre los tipos de cliente a los cuales comunica su oferta y los mensajes que se le comunica a cada uno. Véase que, informaciones sobre costos, garantías de seguridad, alimentación y diversión, por nombrar algunos, se les comunican a clientes directos e indirectos. Pero el flujo y la forma de comunicación con los padres en el caso del campamento privado no es exactamente la misma que la que se da con el gerente que licita a *Recreaciones Aventura*, ni es la misma con la cual se comunica el mensaje a los padres empleados de la empresa contratista.

Esta diferencia es básica para establecer los medios, canales y formas de comunicación con cada cliente, y es algo que todos los coordinadores deben conocer perfectamente, pues son ellos los emisores ante los supervisores y padres, y los que entrenan a los guías en este tema, entre otros.

Asimismo, el desconocimiento en la diferenciación de los clientes por parte de los coordinadores dificulta la transmisión de la imagen que se quiere tenga la empresa de *Recreaciones Aventura* y la satisfacción personalizada de las necesidades de cada cliente.

En relación a la figura de proveedor, los resultados reflejan que la empresa de recreación establece de manera ordenada un mensaje estándar para cada uno, establece unos parámetros de calidad esperados por la empresa y unos canales de comunicación específicos.

Sin embargo, la información que manejan los coordinadores acerca de estos públicos es escasa para lo que deberían conocer, visto que de los proveedores depende en gran parte la calidad del servicio y el mayor contacto que se tiene con ellos durante la temporada es por parte de los coordinadores. Por ello

el desconocimiento de estos y de la comunicación con los mismos, debilita la prestación de un servicio eficiente de su parte y hace menos probable la garantía de calidad del servicio que la empresa quiere transmitir. Además, un conocimiento detallado de los públicos permite, según Arellano (2001:267) adaptar los mensajes a los intereses y las características específicas de cada cliente.

En relación a los mensajes que se transmiten con los diferentes públicos de *Recreaciones Aventura*, pudieron identificarse claramente los mensajes claves que, según sus directores, se desean transmitir. Y si bien no todos los coordinadores tienen conocimiento de ellos en su totalidad, es evidente que cada uno conoce al menos uno. Pero existe una deficiencia en este aspecto que viene dada por la falta de contenido que los coordinadores le dan a estos mensajes. A saber; si bien saben, por ejemplo, que a los clientes se les comunica la propuesta y la calidad de la empresa, no conocen qué contiene la propuesta o qué elementos evidencian dicha calidad.

Igualmente, en medios utilizados por la empresa para promocionarse, específicamente en la página web, las especificaciones de los servicios no se desarrollan, y dejan el mensaje en adjetivaciones del servicio más que en elementos e informaciones concretas.

Véase como en <http://www.recreacionesaventura.com/eventos.php> se enuncia la siguiente descripción de los servicios de fiestas corporativas, sin indicaciones de los tipos de actividades, los costos, u otros datos que son del interés del cliente etc:

El deseo de Recreaciones Aventura es mostrarles a nuestros clientes todo el abanico de posibilidades existentes para la recreación y el entretenimiento, con sus empleados y también involucrando a todos los miembros de su familia, quienes también forman parte importante de todo sistema.

En relación a la imagen, el director de la empresa mencionó una característica de la imagen que quieren comunicar a los clientes, referente al

carácter joven de la empresa. Es este punto de sumo cuidado, y así lo explicó él, pues hay que procurar enviar un mensaje que no confunda joven con novato, dado que, como se verá más adelante, una de las características que toman en cuenta las empresas a la hora de elegir qué campamento contratar es la experiencia del mismo.

En lo que respecta a los emisores y receptores en el proceso de comunicación que tiene *Recreaciones Aventura* con sus públicos externos, los resultados reflejan la existencia de relaciones de comunicación y canales funcionales y acordes con los objetivos de la empresa y con los flujos de comunicación que se establecen en los diferentes procesos (ello sin tomar en cuenta los mensajes). Faltaría solamente especificar en qué momento se dan esos contactos, ya que ello debe complementarse con los medios utilizados, con los mensajes y con el tratamiento que se le dé a los mismos.

Sin embargo, de los resultados obtenidos se deduce que la mayor cantidad de contactos se establecen durante las temporadas, puesto que allí conviven casi todos los emisores y receptores.

Al respecto, debe destacarse que, contrario a lo que los entrevistaron dijeron, los clientes son emisores dentro de los flujos de comunicación con la empresa. Y por esta razón deben tomarse en cuenta también los momentos en los que los clientes y proveedores son emisores del mensaje.

De allí se desprenden los mecanismos de *feedback*, los cuales para la mitad de los entrevistados existen y para la otra mitad no. Ello demuestra no sólo la ambigüedad en la información que maneja el personal, sino que, de haberlos, no hay formalidad en su aplicación, aún cuando son, según muestran algunos coordinadores, los únicos canales de comunicación durante la post temporada.

De hecho, se observa disposición de la empresa de recreación para utilizar estos canales durante la venta directa del servicio, al momento de

consultar dudas y cuando se le permite al cliente opinar y modificar aspectos del plan. Pero la proactividad en la apertura de los mismos durante y después de la temporada viene del cliente, y así lo indica Miguel Sabal cuando dice que no hay mecanismos de retroalimentación establecidos por su organización, mas sí “hay empresas que mandan los *feedbacks* por políticas empresariales”.

En otra línea, puede decirse que *Recreaciones Aventura* utiliza medios de comunicación con sus públicos externos acordes a su tamaño, sus objetivos y a los mensajes que se transmiten. Aún así, se ve escases en los medios de comunicación masivos, los cuales se reducen a una presentación en radio. Impera como medio de proliferación de la imagen los contactos interpersonales, accionados en las reuniones que se dan con los clientes, dejando la cuota correspondiente a la experiencia personal como medio de transmisión de la imagen corporativa reducida a la vivencia de la temporada.

De manera que, si la manera más decisiva para la formación de la imagen de la empresa es la experiencia personal, como lo afirma Norberto Mínguez (1999) se deduce que la forma más efectiva de generar una imagen de *Recreaciones Aventura* acorde a la identidad de la empresa es durante las temporadas.

Esto demuestra un uso precario de las herramientas de marketing por parte del equipo de venta de la empresa, lo cual no aporta beneficios en la difusión de la imagen de la misma durante el proceso de mercadeo y a lo largo del año entre los potenciales clientes. Especialmente entre los clientes privados, quienes a diferencia de los corporativos, no reciben la propuesta por correo sino que deben ser motivados e informados para ello.

Como último punto, en lo relativo a la efectividad de la comunicación se observa una preocupación especial por la llegada y comprensión del mensaje al cliente en el proceso de venta, lo cual se evidencia en la importancia que se le otorga a la reunión con el mismo. Asimismo, se otorga interés por conocer los

puntos de vista del supervisor del plan o campamento. Sin embargo, en las respuestas de la entrevista no se muestra tal interés en el caso de los mensajes que se comunican con los padres durante la temporada.

No obstante, se observa cierto interés por parte de los directivos de *Recreaciones Aventura* por fortalecer los lazos con los clientes y potenciales clientes corporativos, visto que la empresa comenzó a utilizar, tímidamente, herramientas de relaciones públicas, específicamente, regalos corporativos. No así con los niños y padres.

Para finalizar debe acotarse que los resultados de las entrevistas a coordinadores, en contraste con la información suministrada por el director, evidencian una falla en el adiestramiento de estos en materia de flujos de comunicación y de identidad de la empresa, lo cual podría reflejarse en la atención al cliente, la comunicación con el mismo, la calidad del servicio, y en aquellos aspectos de importancia para la organización en el ámbito externo que dependen de la acción de los coordinadores y asistentes de coordinación.

En otra línea, referente a los resultados observados en relación a los atributos que los clientes consideran debe tener una empresa de recreación, se deduce que los principales son la seguridad y la responsabilidad junto a la experiencia que la empresa pueda tener en el ramo pues es la constante en los testimonios de los entrevistados. De hecho, esta última característica está íntimamente ligada a las dos primeras pues, aunque una no implique la otra, la experiencia sugiere mayor responsabilidad en las labores de recreación y cuidado de los niños.

Acerca de los otros atributos mencionados por los clientes, y en contraste con la información suministrada por los directores de *Recreaciones Aventura* acerca de las características que como empresa quieren comunicar, esta sólo coincide con el cliente en lo que respecta a responsabilidad, innovación y disciplina. Sin embargo, eso no quiere decir que la imagen que refleja esta

empresa esté restringida a las características que sus directores le atribuyen a la empresa. Así, los clientes que han tenido contacto con ella perciben no sólo responsabilidad, sino también de una buena logística, una oferta integral y una actitud previsiva.

Asimismo, existen para los directores de *Recreaciones Aventura* atributos como la calidad del servicio y el atractivo de su personal -joven y de buena presencia- que no fueron mencionados por los clientes, por lo cual se infiere que no son punto de decisión para ellos en la licitación. Además, la calidad del servicio es algo que se comprueba después de haber trabajado con la empresa, por lo que es de esperarse no se contemple como garantía previa. Esto indica que para dar a conocer esa característica es necesaria la experiencia con el servicio de la empresa, ya sea por comentarios boca a boca o con una muestra del servicio.

Por otro lado, en torno a las necesidades de los clientes corporativos de planes vacacionales y campamentos cerrados, de acuerdo con los servicios indicados por los clientes en las entrevistas, e integrándolo con la propuesta que presenta *Recreaciones Aventura* para licitar, se desprende que esta empresa da poca explicación de las características del servicio de transporte y a la póliza de seguros. Si bien lo realza en la reunión con el cliente, no lo hace en el papel con tanto detalle. Véase que no existen fotos de las unidades de transporte y se especifican pocos detalles del seguro utilizado (Ver Anexo F).

Sin embargo, de la propuesta se extrae que la variedad de opciones, la organización y el orden en la logística, la excelencia en el menú de comida, la planificación de los días y las actividades, así como la formación en valores que busca dárselos a los niños, son características de *Recreaciones Aventura* que coinciden con necesidades planteadas por los clientes y con sus expectativas. De hecho, la variedad de opciones queda disponible a modificarse según las preferencias de los clientes, lo cual genera, como se mencionó en el análisis

acerca de los flujos comunicacionales, un mecanismo de *feedback* durante la licitación por parte del cliente.

Debe acotarse que aún cuando el precio del plan vacacional es otro elemento tomado en cuenta por la empresa en la licitación, lo que Miguel Sabal indicó acerca de que las empresas de la competencia en el área de planes vacacionales ofrecen precios más bajos que *Recreaciones Aventura*, puede generar una desventaja a esta última y restarle con eso un porcentaje importante de la torta de clientes. Pareciera haber entonces un conflicto en términos de economía y calidad de servicio como atributos que *Recreaciones Aventura* debe reflejar para tomar más parte de dicha torta, dado que en muchos aspectos la búsqueda de calidad de servicio implica un costo monetario más alto.

En relación a la imagen que se tiene de *Recreaciones Aventura* entre las empresas que son potenciales clientes de la misma, los resultados arrojan un desconocimiento y poca recordación de la marca del servicio por parte casi todos los entrevistados. Véase que sólo dos supieron reconocer a la empresa, aún cuando a todos les había llegado la propuesta en años anteriores para licitar.

De igual manera, en cuanto al conocimiento de los servicios y de la oferta en planes vacacionales y campamentos por parte de los potenciales clientes, los resultados confirman la hipótesis de Miguel Sabal acerca de que cuando se da la reunión con el potencial cliente el mensaje puede darse como transmitido. A saber; los clientes que dijeron conocer a *Recreaciones Aventura* y que enumeraron sus servicios con exactitud, son aquellos que llegaron a reunirse con los directores de la empresa para ahondar más acerca de la propuesta, y así lo confirman los resultados.

Pero en cuanto a la oferta de servicios corporativos que presta *Recreaciones Aventura* a las empresas los resultados indican que no hay conocimiento por parte del potencial cliente.

En relación a la imagen conceptual que la empresa de recreación ha creado en los potenciales clientes, se extrae una percepción de responsabilidad, organización y estructuración de la propuesta, además de una opinión muy favorable hacia los servicios y la manera de estructurar su propuesta.

En cuanto a la imagen de la marca, destaca como punto importante y en detrimento de *Recreaciones Aventura*, la confusión que puede generarse, y que fue manifestada por uno de los entrevistados, entre el nombre de esta empresa y el slogan de una empresa de la competencia llamada *Recrea*. Esto genera una recordación errada de la marca y evidencia una ventaja por parte de *Recrea* en el posicionamiento en la mente del consumidor, quien identifica la imagen conceptual de *Recreaciones Aventura* con la de su competidor.

En lo que respecta a los medios a través de los cuales *Recreaciones Aventura* se comunica con sus clientes, a pesar de mostrarse adecuados y útiles para el tamaño de la empresa, sus objetivos y la cantidad de público a la cual buscan llevar el mensaje, tal como se indicó en el análisis de los flujos comunicacionales, las respuestas de los potenciales clientes demostraron mayor efectividad en los medios electrónicos que en los físicos –como pendones, pancartas, volantes-.

Por otra parte, en relación a las herramientas para fortalecer lazos con las clientes y usuarios, y haciendo referencia a los resultados de las entrevistas a los coordinadores, se evidencia la importancia que tienen las mismas en la imagen transmitida a los clientes y la relación de comunicación con ellos. A saber, una estrategia que se avoque a ello permitirá un mejor manejo de situaciones como la mencionada por la Ingeniera Zayda Moya, representante del CIAM, con la cual la imagen de *Recreaciones Aventura* quedó deteriorada en el aspecto referente a manejo de situaciones y al trato con el cliente.

De allí se desprende, y así se observa en lo dicho por la cliente, que aún teniendo la mejor oferta del mercado, el manejo de la situación cerró las

puertas a la empresa de recreación. Y si ello se suma al efecto boca a boca, también recalado por él en cuanto a la opinión que le merecía la empresa, puede correrse el riesgo de generar una matriz de opinión desfavorable a la imagen de la misma.

De esta manera la imagen queda afectada a raíz de la impresión que esto genera en la mente del cliente y de aquellos que reciban el mismo mensaje antagónico al que la empresa quiere mostrar, y así lo explica Norberto Mínguez en *Un marco conceptual para la Comunicación Coprorativa* (1999).

Finalmente, respecto a las propuestas recibidas por los clientes de todas las empresas que licitaron, el que no destaque ninguna propuesta y ninguna innovación en las mismas, abre el camino a Recreaciones Aventura a presentar una propuesta de una forma distinta a las acostumbradas, las cuales, según algunos clientes, suelen tener colorido en el diseño.

CAPÍTULO VI

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

1. Motivos que llevan a la empresa a emprender la estrategia comunicacional

De las conclusiones que se extrajeron de la investigación se evidencia que *Recreaciones Aventura* necesita hacerle frente a la desventaja que posee por no tener los años de experiencia en el mercado que los clientes buscan en una empresa de este servicio y a la falta de posicionamiento en los potenciales clientes, tanto en imagen como en oferta de servicios.

De allí que la estrategia final de este trabajo de grado se diseñe con base en lo explicado por Joan Costa en su libro *Imagen Corporativa del siglo XXI* (1999), acerca de la fuerza de la imagen como componente de resultados y de la nueva dimensión de la identidad corporativa.

De manera que el principal propósito de la estrategia es generar en los potenciales clientes y clientes indirectos de *Recreaciones Aventura* una imagen de experiencia como concepto ligado a la prestación del servicio y no solo a los años en el mercado. Esa percepción le permitirá a la organización acumular prestigio, atraer a los clientes y fidelizarlos, con lo cual se logrará el posicionamiento y deseado.

Con todo esto se espera posicionar a *Recreaciones Aventura* como una empresa responsable, organizada y confiable, y como la mejor opción para la recreación y la formación de niños y adultos.

2. Identificación de la estrategia actual de la empresa y evaluación de sus componentes

Como se observó en los resultados obtenidos de la investigación, existe una falta de planificación estratégica consciente y estructurada por parte de *Recreaciones Aventura* para hacerle frente al mercado en el que se mueve.

En reemplazo de una estrategia, la empresa ha orientado sus esfuerzos a ejecutar tácticas orientadas a las comunicaciones de marketing, como el mercadeo directo de su propuesta y el uso de publicidad, basadas en la intuición sin respaldo de la investigación sobre elementos como la imagen que proyectan y el conocimiento de sus públicos.

A saber; por un lado se envía la propuesta de negocios a los potenciales clientes, se busca pautar una reunión con cada uno para explicar dicha propuesta y se monitorea el estatus de la decisión del cliente.

Por otro lado, se difunden volantes y trípticos para alcanzar al público interesado en campamentos privados. Además de utilizar la página web de la empresa para anunciar sus ofertas, entre otras informaciones de interés para el cliente.

Pero aunque esto le ha funcionado para manejarse en el mercado de la recreación, no le ha permitido manejar a su favor las desventajas y oportunidades de mejora que como empresa joven posee. Muestra de ello es el desconocimiento que tienen muchos clientes corporativos acerca de la empresa.

Visto ello se hace necesario, antes de entrar de lleno en la estrategia, definir la identidad de la empresa para, posteriormente, poder trabajar con la imagen que se quiere generar.

3. Definición de la Identidad corporativa de la empresa

Misión

Ofrecer un servicio de calidad en recreación, capacitación y formación humana a nuestros clientes a través de una variedad de opciones y valores agregados adaptados a sus necesidades, enmarcados en una propuesta creativa e innovadora, basada en la ética, responsabilidad y confiabilidad en el servicio.

Visión

Ubicarnos entre las mejores empresas de recreación y formación del mercado, buscando siempre innovar y mejorar nuestros servicios para satisfacer las necesidades nuestros clientes y fortalecer los lazos con ellos.

Valores

Nuestra labor se basa en la honestidad, el respeto mutuo, la responsabilidad, la disciplina y la formación en valores, en la ejecución de las labores recreativas y formativas.

Objetivos

- Establecer una relación de confianza recíproca entre el cliente y la empresa.
- Ofrecer la mejor calidad de servicio del mercado y generar el mayor beneficio a nuestros clientes en la prestación del servicio que ofrecemos.
- Formar un *staff* de recreadores y coordinadores de calidad, con capacidad de liderazgo, de trabajo en equipo y de comunicación, con formación en valores para que los promuevan dentro y fuera de la empresa.

4. Análisis ambiental y de recursos de la empresa

Una vez evaluados los flujos comunicacionales, el posicionamiento y la imagen que se tiene de *Recreaciones Aventura* entre los potenciales clientes, se determinaron las oportunidades y amenazas que hay en el entorno de la empresa así como las debilidades y fortalezas de la misma para hacerle frente al mercado.

Debilidades

Los coordinadores y aspirantes a coordinadores, como cabeza de las temporadas vacacionales, no están adiestrados en el área comunicacional más allá de los requerimientos mínimos de comunicación interna que se dan entre los públicos internos de la empresa y los estilos de comunicación con los subordinados. Obsérvese que en el adiestramiento que reciben eso está establecido como tema (ver anexo E). Y aunque no esté dentro de sus funciones vender los servicios de la empresa y relacionarse con los gerentes de las empresas que adquieren el servicio, como empleados de *Recreaciones Aventura* son entes de comunicación de su imagen por lo que deben conocer la identidad de la organización, los públicos externos, los canales y medios utilizados para la comunicación con estos, y las características de ellos. Esto último permitirá la prestación de un servicio más personalizado y una mejor relación con la empresa durante las temporadas.

Existe un déficit en la comunicación con los padres y los niños como públicos importantes dentro de la comunicación externa ya que pueden influir de forma directa en la opinión, decisión o conducta de los gerentes (clientes corporativos), y esto a su vez en la elección o descarte de *Recreaciones Aventura* la siguiente temporada.

La página web de *Recreaciones Aventura* presenta déficit en el contenido, debido a la falta de detalle en la descripción de los servicios y en la promoción de los servicios corporativos que ofrece.

No existe, después de las temporadas, un mecanismo formal de feedback entre los clientes y la empresa que permita evaluar la imagen que se proyectó y la calidad del servicio que se ofreció, y que permita detectar las oportunidades de mejora que tiene la empresa en determinados aspectos.

En la misma línea de relaciones con los clientes, *Recreaciones Aventura* no tiene una política de RRPP que le permita generar relaciones empáticas con los clientes, más allá de la que surge con los niños durante la temporada, y lograr con ello una recordación y una fidelidad de parte del mismo.

Oportunidades

Recreaciones Aventura es considerada por las empresas que la conocen como una empresa organizada y responsable, atributos nombrados además por los clientes como necesarios en una empresa de este tipo. Esta percepción garantiza que la imagen de esta empresa concuerde con gran parte de las expectativas que los potenciales clientes tienen de una empresa de este tipo.

La necesidad constante de las empresas de capacitar y recrear a su personal durante el año, a través de dinámicas, fiestas, seminarios, entre otros eventos, le abre el mercado a *Recreaciones Aventura* a explotar de manera más audaz este servicio, con una actitud proactiva hacia las empresas que no la conocen.

Por otro lado, el hecho de que ninguna empresa, según los entrevistados presente una propuesta más resaltante que las de las demás empresas, le abre las puertas a *Recreaciones Aventura* a que innove en este aspecto.

Fortalezas

El recurso humano de *Recreaciones Aventura* se caracteriza por estar bien entrenado en el trabajo en grupo, en el manejo de soluciones y en el área de

recreación. Además de contar con una imagen de buena presencia y estar conscientes del modelaje que son para los niños.

La propuesta de *Recreaciones Aventura* contiene la mayoría de los servicios requeridos por los potenciales clientes en la prestación del servicio tanto de planes vacacionales como de campamentos cerrados.

Incluso se adapta a las posibles modificaciones o sinergia de requerimientos, como en el caso de la opción de *day camps* en lugar de visitas guiadas en la modalidad de plan vacacional. Además de tener una variedad de opciones en materia de costos, de propuestas recreativas y de sedes en caso de campamentos.

Uno de los objetivos de *Recreaciones Aventura* en su propuesta de negocios y en su actividad durante las temporadas es la formación en valores en los niños, a través de un buen modelaje de los guías y coordinadores, y de dinámicas de grupo. Esto fue resaltado por varios de los representantes de las empresas que fueron entrevistados, en cuanto a los servicios requeridos y como característica destacada de la empresa mencionada. Por ello, ese rasgo distintivo se puede considerar como ventaja competitiva de la empresa de recreación.

Amenazas

Los precios de las empresas competidoras, según el director de *Recreaciones Aventura*, son en muchos casos menores que los que ofrece su empresa.

Además, en cuanto a las ventajas competitivas de las empresas competidoras también se observa que la mayoría de ellas tienen más años en el mercado que *Recreaciones Aventura*. Sumado a que esto es uno de los atributos valorados por los clientes para elegir el servicio, se evidencia una desventaja de esta última.

En cuanto a esto último, la imagen que *Recreaciones Aventura* ha querido transmitir desde sus inicios es la referida a lo joven de la empresa, apuntando a la juventud de su personal, desde los directores hasta los guías. Sin embargo, en muchos casos se ha tergiversado el concepto confundiendo juventud con inexperiencia. Así lo mencionó el director de la empresa para el marco referencial y la representante del CIAM lo dejó entredicho cuando se expresó acerca de la actitud de los directores durante el percance mencionado en la entrevista páginas atrás.

5. Definición de objetivos

Con base a esta descripción del entorno en el cual se desarrolla *Recreaciones Aventura* y en la información extraída del análisis de resultados, se establecieron los siguientes objetivos comunicacionales y de mercadeo para llevar a cabo la estrategia.

Objetivo General

Desarrollar una estrategia comunicacional que permita establecer contacto entre *Recreaciones Aventura* y sus públicos objetivos, a fin de generar conocimiento de la empresa y relaciones comerciales entre ambos, y fidelizar y fortalecer los vínculos previamente establecidos.

Objetivos específicos

- Desarrollar herramientas de mercadeo, RRPP y Publicidad Corporativa que den a conocer, durante todo el año, la oferta de *Recreaciones Aventura* en el área de recreación y formación corporativa a los clientes y potenciales clientes, tanto directos como indirectos.

- Desarrollar herramientas de RRPP y Publicidad Corporativa que fortalezcan y creen fidelidad en las relaciones entre *Recreaciones Aventura* y sus públicos

objetivos, y que generen una imagen de experiencia relacionada con la calidad de la actividad desarrollada.

- Fortalecer la identidad y la imagen de *Recreaciones Aventura*, afianzando las características y atributos de que son bien valorados por los clientes.
- Potenciar el flujo comunicacional entre usuarios, clientes indirectos y cliente (gerente de la empresa) como canal de comunicación informal eficaz para transmitir la imagen a este último.
- Potenciar el flujo comunicacional entre usuarios y clientes indirectos como canal de comunicación informal eficaz para transmitir la imagen a los padres en el caso de campamentos privados.

6. Selección y descripción de los públicos

Después de analizar las relaciones de comunicación que se dan en los flujos de comunicación externa de la empresa *Recreaciones Aventura* y con base a los objetivos planteados en la estrategia, se definieron los siguientes públicos en las siguientes relaciones de comunicación.

Usuarios

- Los niños que disfrutan el plan vacacional o el campamento corporativo, de edades comprendidas entre 6 y 15 años, de nivel socioeconómico B, C y D, hijos de empleados de las empresas que contratan el servicio.
- Los niños que disfrutan el plan vacacional o el campamento privado, de edades comprendidas entre 6 y 15 años, de nivel socioeconómico A y B, cuyos padres buscan un campamento donde enviarlos en vacaciones y tienen capacidad económica para pagarlo.

Clientes indirectos

- Empleados de las empresas públicas y privadas, cuyo trabajo les impide salir de vacaciones con sus hijos. Son beneficiados por la empresa donde laboran con la posibilidad de inscribirlos en un plan vacacional o campamento.

Clientes

- Privados: Los padres y madres que buscan un campamento para inscribir a sus hijos en vacaciones porque en el lugar o empresa donde trabajan no les dan el beneficio vacacional a sus hijos, porque no tienen vacaciones o por placer.
- Los directores y coordinadores de los colegios en donde estudian muchos de los potenciales usuarios del servicio de campamento privado.
- Corporativos: Los gerentes de las empresas encargados de seleccionar la empresa de recreación que va a proveerles el servicio de plan vacacional o campamento para los hijos de sus trabajadores. Son padres por lo general, por lo que sus hijos también disfrutarán del servicio. Además, son los responsables de los infantes ante los trabajadores.
- Los supervisores que envían las empresas para monitorear el plan vacacional o campamento, asistiendo a parte de la temporada o a su totalidad. Por lo general son padres que tienen a su hijo en el plan o campamento.

7. Posicionamiento

Recreaciones Aventura es una empresa que combina entretenimiento y diversión con educación y formación, en un contexto seguro y organizado, en donde la única experiencia que vale es la que se vive.

8. Tácticas

Táctica 1

Desarrollo de una propuesta de negocios basada en la dimensión intermedia de la identidad corporativa propuesta por Joan Costa (1999:214-215).

Se propone para ello planificar, como complemento de la propuesta de negocios física que se envía a los clientes, una visita a un día típico de campamento cerrado o de plan vacacional, para llevar a los potenciales clientes corporativos. Allí *Recreaciones Aventura* pueda mostrar a todos los invitados todos los detalles de la oferta que especifican en el papel. Dicho de otra manera, “se trata de superar la simple percepción visual como centro receptor de una identidad básicamente expresada por el diseño gráfico”(…) y convertir al individuo en “actor de la identidad corporativa”. (Costa, 1999:214)

- Misión

Se busca que los potenciales clientes vivan la experiencia que podrían vivir los hijos de los trabajadores y sus hijos (de tenerlos) si eligen a *Recreaciones Aventura* como proveedor del servicio. De esta manera se lograría transmitir la identidad de la empresa “en vivo”, posicionarla en otros clientes de la misma manera que lo está en la mente de los clientes que ya la conocen, e impulsar la fidelidad de los que ya han tenido la experiencia con ella.

Táctica 2

Implementar un plan de visitas (mercadeo directo) para presentar en los colegios del Área Metropolitana de Caracas el programa de formación en valores en los niños a través de una propuesta recreativa y formativa, llamado “Sembrando Futuro”. Con ello, aumentará la cantidad de campamentos que se realizan en el año fuera de la temporada vacacional y los niños podrán conocer de manera directa a *Recreaciones Aventura*.

- Misión

Establecer el primer contacto con los usuarios de campamentos privados, a través de la dimensión inter media anteriormente mencionada. Así, los niños, a través de una actividad propuesta por su escuela, podrán tener la experiencia directa de un día o un fin de semana en cualquiera de las sedes que propone *Recreaciones Aventura* para campamentos, con su staff de recreadores y toda su estructura organizativa. Y a la vez obtendrán la formación que los padres buscan al enviar a sus hijos a un campamento. Según Mendonca (2006) ellos esperan que un campamento les brinde crecimiento y aprendizaje a sus hijos.

De forma tal que la experiencia del niño podrá ser punto de referencia para la decisión del padre o madre en la época vacacional.

Táctica 3

Diseñar un *brochure* electrónico con las ofertas, promociones, novedades y noticias, que *Recreaciones Aventura* ofrece y desea comunicar en el año, en el área de formación, recreación y entretenimiento corporativo. Esta publicación se ofrecerá a los potenciales clientes por correo electrónico, a manera de suscripción gratuita, y se llamará “Noti Aventura”.

Así, la publicación tendrá un contenido variado en el cual se proponen: promoción de ofertas en el servicio; información interna de la empresa que se desee transmitir al cliente, como por ejemplo, la alianza estratégica que tiene con otra empresa para potenciar los servicios; noticias de eventos públicos en los cuales *Recreaciones Aventura* esté presente; curiosidades relativas al tema corporativo y la recreación y formación; etc.

Asimismo, cada día del padre, de la madre y del niño, se les enviará a los representantes una tarjeta de felicitaciones adjuntas al *brochure* electrónico.

- Misión

Recordarle al potencial cliente que la empresa está allí e informarle qué está haciendo y qué ofrece, para fortalecer de esa manera los lazos periódicamente y promocionar sus servicios. De manera que, en el transcurso de un año, el cliente se familiarice con la empresa y tenga la oportunidad de conocer todos sus servicios y su identidad. Así, cuando comience la época de licitaciones para elegir el proveedor de planes vacacionales o campamentos, ya existe un vínculo o un conocimiento más profundo.

Además de eso, esta táctica incentiva la participación de los clientes en los servicios de recreación corporativa, formación y adiestramiento de personal en las empresas, mercado en el cual la competencia de planes vacacionales y campamentos también tiene participación.

Táctica 4

Organizar una fiesta para celebrar el aniversario de la empresa, al cual se inviten a los clientes y los potenciales clientes, tanto corporativos como privados, con sus hijos para establecer relaciones entre la empresa y ellos, y para que vivan la experiencia de un evento de este tipo organizado por *Recreaciones Aventura*.

A este evento también se invitaría a los proveedores y presidentes de las empresas clientes y potenciales clientes, así como los medios especializados en los temas de familia, niños, entretenimiento, entre otros.

A todos los invitados se les entregaría una foto junto a su hijo, como recuerdo con la imagen gráfica de la empresa y se les mostrará la pre venta de la misma para la temporada vacacional, en vista de que el aniversario de la empresa se celebra en mayo. Dicha pre venta le será entregada en CD a todos los asistentes.

- Misión

Todo esto se basa en la visión intermedia de la identidad corporativa anteriormente descrita. De esta manera el público podrá observar la forma de hacer de la empresa en los servicios distintos a planes vacacionales y campamentos.

Táctica 5

Crear un grupo privado en la plataforma de correo Gmail o Yahoo, o en Facebook después de cada plan vacacional o campamento, en el cual se inscriban los campistas, guías y coordinadores que participaron en él. Dicho grupo se llamará “Rincón de Patrulla” con el nombre de la temporada, en alusión a una dinámica que se hace todos los días del campamento y del plan vacacional en el cual, durante 20 minutos, los guías y campistas comparten y resuelven situaciones relativas a la patrulla o grupo de cuarto. Cabe acotar que el uso de una de las tres plataformas dependerá de cuál de ellas utilice la mayoría de los campistas.

- Misión

El fin de este medio de comunicación es continuar la comunicación entre los usuarios del servicio y la empresa, de una manera informal, durante la post temporada y continuarla en lo sucesivo durante el año. Asimismo, la plataforma digital servirá para generar vínculos de socialización entre los participantes, como salidas al cine, por ejemplo, y para publicar información relativa a la empresa que la misma considere sea de interés para los usuarios.

Esta herramienta permite incentivar el flujo comunicacional usuario-cliente indirecto a través de mensajes boca a boca promovidos por la empresa, además de extender lo que Miguel Miguel Sabal denomina “magia de campamento”, en la entrevista hecha a los directores, por un tiempo mayor al de las post temporada.

8.1. Actividades a realizar

Vistas las cinco tácticas a implementar durante el período comprendido entre septiembre de 2008 y julio de 2009, se establecen una serie de actividades comunes a realizar para llevarlas a cabo. Ellas comprenden:

- Realización de una base de datos de los clientes y potenciales clientes corporativos (gerentes encargados de licitar y presidentes de la empresa), clientes indirectos (padres y madres de campamentos y planes vacacionales), y de usuarios de planes corporativos y privados.

Dichas base de datos deberán contener:

- **Base de datos clientes corporativos:** nombre, apellido, dirección de trabajo, teléfono de oficina, habitación y celular, colegio.
- **Base de datos clientes indirectos y clientes privados:** nombre, apellido, fecha de cumpleaños, dirección de trabajo, dirección de habitación, teléfono de oficina, habitación y celular. Debe anexarse nombre y apellido de el o los hijos
- **Base de datos usuarios:** nombre, apellido, edad, apodo (en el caso de la de usuarios), fecha de cumpleaños, colegio, año de estudio, hobby, actividades extracurriculares.
- Realizar una base de datos de los colegios a los cuales se le presentará la propuesta de formación en valores. Dicha base de datos deberá contener el nombre del colegio, la dirección de ubicación del plantel, el nombre de la directora o director, el nombre del coordinador de básico y de diversificado, los teléfonos de contacto de esas personas.
- Establecer un cronograma de visitas durante los meses de enero y febrero en los planteles, con apoyo de la base de datos creada.

9. Mensajes claves

- *Recreaciones Aventura* es la mejor opción para entretener y educar a los niños, en un ambiente seguro, cómodo y divertido, con el mejor *staff* de recreadores y las mejores opciones económicas.
- *Recreaciones Aventura* es una empresa organizada, responsable e innovadora, dedicada a brindar a sus clientes un servicio de calidad, adaptado y flexibilizado a sus necesidades.

Estos mensajes son los que se pretenden comunicar a los clientes y clientes indirectos en todos los medios a través de los cuales se explique, comente o reseñe la propuesta de negocios para las temporadas. Por ejemplo, en el *brochure* o en el discurso de los directores en la fiesta aniversario.

- La formación de un niño en todos los aspectos de su vida puede ser complicada al punto de llegar a ser toda una aventura. Es por ello que *Recreaciones Aventura* se ofrece para ayudar a los padres en ese proceso, para divertir a su hijo y educarlo a la vez, así como para invitarlos a vivir esa experiencia.

De esta base, diseñada para lograr la vivencia de la identidad de la empresa por parte del cliente, se desprenden varias aplicaciones del mensaje, dependiendo de la ocasión en la que se utilicen y el destinatario. Así pues, se utilizan las siguientes frases:

- “No podemos hacer magia pero podemos hacerte niño por un día ¡Disfruta la Aventura tú también!”.

Este *copy* se utilizará en las invitaciones al día típico de campamento ya que incentiva a los padres a vivir la aventura que su hijo podría vivir.

- “Como ellos, nosotros también crecemos y queremos hacerlo de tu mano”.

Este *copy* se utilizará en las invitaciones para la fiesta de aniversario de la empresa. No sólo invita a vivir la aventura, sino que relaciona el concepto de crecimiento con el motivo del evento.

- Asimismo, se mantendrá el slogan que posee la empresa actualmente, pero sin la palabra Aventura. Esto se debe a que el contenido de la frase expresa de manera clara y sencilla la intención de la empresa de hacer que se viva su identidad, que llevada a lo físico está formada por su labor en el servicio que prestan y las características de él. De manera que quedaría así:

“No la imagines, ¡vívela!”

10. Aplicaciones de la estrategia

Las piezas a ejecutar son las siguientes y se pueden observar en el Anexo H:

- Tarjeta de invitación a la fiesta aniversario de *Recreaciones Aventura*.
- CD con la propuesta de negocios para la temporada del 2009.
- Invitación para el día típico de campamento.
- Formato de las fotos que se entregarán de regalo en la fiesta aniversario.
- Tarjeta de felicitaciones el día de la madre y del padre a los clientes directos e indirectos.
- Modelo de *brochure* (presentado en modelo con datos ficticios para efectos visuales de diseño del texto).

11. Presupuesto

“Día típico de campamento”

Item	Descripción	Cant.	Precio (Bs)	TOTAL (Bs)
1	Full day para 38 adultos*	38	90	3.420
2	Desayuno	50	10	500
3	Merienda	50	2	100
4	Material para actividades	1	100	100
5	Transporte para la Hacienda Tácata Arriba	1	1.000	1.000
	Esta cotización incluye: 6 recreadores y dos coordinadores para las actividades dirigidas. Desayuno, almuerzo y merienda. Juegos grandes con ambientaciones, utilización de todos los espacios del lugar y actividades típicas de campamento.			
Subtotal:				5.120
11% I.V.A:				563
%				0
Total:				5.683

* Este costo está basado en un acuerdo previo entre el proveedor del lugar y Recreaciones Aventura, que establece que, por la cantidad de contratos que la empresa de recreación puede pautar con la hacienda durante la temporada (vista la experiencia de años anteriores) el proveedor sólo cotizará la mitad del costo por persona, incluyendo en él el almuerzo.

Fiesta aniversario

N°.	Descripción	Cant.	Precio Unit. (Bs.)	Total (Bs.)
Personal Recreativo				
1	Coordinador Recreativo	1	200	200
2	5 Recreadores	5	150	750
Sub-Total :				950,00
Atracciones				
3	Colchón Infable	1	530	530
4	Display	1	700	700
5	Carritos Little Tikes	1	300	300
6	Piñata	1	300	300
Sub-Total				1.830,00
Comida				
7	Carrito de Perros Calientes	180	500	500,00
8	Servicio de Pasapalos	300	480	480,00
9	Dulces	200	220	220,00
Sub Total:				1.200,00
Agencia de Festejos				
10	Mesas Vestidas	9	25	225,00
11	Sillas Vestidas	75	4	160,00
12	Mesón para la Torta	2	50	100,00
Sub Total:				485,00
Bebida				
13	Sangría	9	15	135,00
14	Refrescos	16	6	96,00
15	Agua	100	1	40,00
16	Hielo	30	8	240,00
17	Vasos Plásticos	90	1	90,00
Sub-Total:				601,00

Sub-Total General (Bs.): 5.066,00
17% agencia (Bs.): 861,22
TOTAL (Bs.): 5.927,22

12. Cronograma

Actividad / Fecha	2008					2009							
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	
Creación de grupos "Rincón de patrulla"	■	■											
Lanzamiento de "Noti Aventura Número 1"		■											
Culminación de base de datos clientes, potenciales clientes y usuarios		■											
Creación de base de datos colegios			■	■									
Envío de "Noti Aventura 2"			■										
Envío de "Noti Aventura 3"				■									
Envío de "Noti Aventura 4"					■								
Envío de "Noti Aventura 5"						■							
Etapa de mercadeo directo en los colegios						■	■	■					
Envío de "Noti Aventura 6"							■						
Envío de "Noti Aventura 7"								■					
Planificación de la fiesta aniversario									■	■			
Envío de invitaciones para la fiesta aniversario y monitoreo de RSVP									■	■			
Envío de "Noti Aventura 8"									■				
Fiesta aniversario										■			
Envío de "Noti Aventura 9"											■		
Planificación del día típico de campamento								■	■				
Monitoreo RSVP de invitados al día típico de campamento										■	■		
Día Típico											■	■	
Envío de "Noti Aventura 10"												■	
Envío de "Noti Aventura 11"													■

13. Evaluación y monitoreo

Para evaluar la efectividad de las tácticas implementadas en la estrategia se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Se entregará una planilla de evaluación (ver Anexo H) del día típico de campamento a los asistentes para conocer las impresiones de los mismos y definir si la imagen que se quería generar es la que se generó en la actividad.
- Seguimiento de medios especializados para monitorear la información que salga en estos sobre la fiesta aniversario.
- Monitoreo mensual de los grupos de “Rincón de Patrulla” para evaluar los flujos de comunicación que allí se dan y los que de allí surgen. De manera que los coordinadores de cada grupo puedan manejar la información para promover actividades, incentivar la comunicación en caso de que cese o corregir las fallas que en ella se den.
- Además de eso se deberán evaluar a través de las planillas mostradas en los Anexos G las actividades realizadas.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos en la investigación se concluye, respondiendo a los objetivos de la misma y con base a otros elementos que surgieron en ella, lo siguiente:

- *Recreaciones Aventura* no es muy reconocida entre las empresas que solicitan el servicio de recreación. Pocas empresas lograron identificarla y reconocerla como empresa de ramo.
- No hay un conocimiento total de los flujos comunicacionales externos por parte de los empleados de *Recreaciones Aventura*, como miembros difusores de la identidad de la empresa.
- De los atributos que una empresa de recreación debe tener a juicio de los clientes, los principales son la responsabilidad, la seguridad, la innovación, la organización y la experiencia.
- A pesar de ofrecer casi todos los servicios que los potenciales clientes buscan en una empresa de su tipo, la propuesta de negocios de *Recreaciones Aventura* es reconocida de manera incompleta. A saber: no hay conocimiento de los servicios que ofrece aparte de planes vacacionales y campamentos.
- Entre el público que la conoce, *Recreaciones Aventura* está bien posicionada. La imagen que de ella se tiene está ligada a la responsabilidad y a la organización, y coincide con parte a las características que los potenciales clientes buscan. Sin embargo no ha definido formalmente su identidad corporativa.

- Tomando en cuenta la experiencia como la cantidad de años en el mercado *Recreaciones Aventura* está en desventaja frente a otras empresas líderes en el ramo, ya que sólo posee tres años de labor.
- La manera de comercializar el servicio de campamento a través de la venta personal es el más indicado y el más utilizado, vista la definición de marketing de servicio y de empresa a empresa.
- Sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación, la estrategia comunicacional a aplicar para ampliar la participación de mercado de *Recreaciones Aventura* debe comunicar la identidad de la misma de manera más clara y efectiva, así como estrechar los lazos con los clientes constantemente.
- Las herramientas idóneas para aplicar la estrategia comunicacional deben formularse desde la óptica de la publicidad corporativa y las RRPP. Claro está, sin dejar a un lado las herramientas de marketing de empresa a empresa.

Derivadas de esta información, de los análisis de resultados y con base en algunos de los contenidos teóricos trabajados, se recomienda a la empresa *Recreaciones Aventura* lo siguiente (elementos que en la mayoría de los casos están explícitos en la estrategia presentada):

- Activar mecanismos que le permitan a la empresa transmitir de manera más clara y efectiva su identidad, para posicionarse en el público que demanda los servicios de recreación.
- Asignarle mayor importancia a la medición de efectividad en la comunicación por ser este factor fundamental para propiciar la retroalimentación, para garantizar que la imagen que se emana sea la que la empresa quiere transmitir, y para evitar posibles problemas de comunicación. Así como también buscar mecanismos para fortalecer las relaciones con padres y niños, en especial para los campamentos privados.

- Utilizar los medios electrónicos de manera más eficaz y reformular la utilización los medios físicos de publicidad, como volantes, pancartas y trípticos, a fin de lograr mayor efectividad en su aplicación.
- Para ello se sugiere profundizar la información que aparece en la página web respecto a la oferta de servicios corporativos distintos a los planes vacacionales y campamentos cerrados. Así como también establecer una diferenciación entre ambos servicios, siempre bajo la misma identidad corporativa. Sin olvidar actualizar semanalmente el portal web.
- Hacer más agresiva y variada la oferta de las diversas modalidades en planes con costos adaptados a las necesidades que se muestra en la propuesta, para hacerle frente a la ventaja en costos que las otras empresas poseen.
- Integrar a *Recreaciones Aventura* a la Asociación Venezolana de Campamentos, ya que estaría con ello formalizando mucho más su presencia dentro del mercado de campamentos y es ella muy buena referencia para las madres y padres que buscan campamentos particulares.
- Mejorar, dentro del adiestramiento que se les da a los coordinadores, el tema de los públicos externos, los flujos y relaciones que con ellos se establecen, así como los medios que intervienen.
- Por último, se sugiere crear dentro del organigrama de la empresa una gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas que se encargue de generar información a los medios de comunicación acerca de la empresa, de ubicarla dentro de los listados de campamentos y de actualizar tanto la información que en los medios aparezca de *Recreaciones Aventura* como la página web.

De esta manera se puede dar a conocer a la mayor cantidad de madres y padres como clientes particulares, que *Recreaciones Aventura* existe y cuáles

son sus servicios. De manera que al momento de elegir el campamento o plan para inscribir a su hijo, dicha empresa ya sea conocida públicamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Antezana, M. (2005). Apuntes para un comunicador corporativo. Comunicación: Estudios venezolanos de comunicación, 132, 35.
- Arellano, R. (2001). Marketing: Enfoque América Latina. México: Mc Graw Hill.
- Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización, Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Bavaresco, A. (1994). Proceso metodológico en la investigación: cómo hacer un diseño de investigación. (2da edición). Caracas: Academia Nacional de Ciencias Económicas.
- Billorou, O. (1992). La comunicación de Marketing. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Capriotti, P. (1992). La imagen de la empresa: estrategia para una comunicación integrada. (1ra edición). España. Editorial El Ateneo.
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona, España: Ariel.
- Costa, J. (1999). Imagen corporativa del siglo XXI. (3ra edición). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- David, F. (1988). La gerencia estratégica. Bogotá: Fondo Editorial LEGIS.
- Kotler, P. (1985). Fundamentos de mercadotecnia. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, J., Kerlinger, F., Gómez-Mont, J. y Villagómez, H. (1988). Investigación del comportamiento. (3ra edición). México: Mc Graw Hill.

- Lambin, J. (1987). Marketing estratégico. Madrid: McGraw-Hill.
- Mendonca, Y. (2006). Análisis del segmento de consumidores del Producto campamentos vacacionales. Trabajo de grado en licenciatura en Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Mínguez, N. (1999). La Comunicación Interna al Servicio de la Cultura Corporativa. En Nuevos Conceptos de Comunicación. Madrid: Fundación General de la UCM-Ayuntamiento de Madrid.
- Pizzolante, I. (1993). Ingeniería de la imagen. Caracas: Colección Ayakana N°4, UCAB.
- Ramos Padilla, C. (1991). La Comunicación. Un punto de vista organizacional. México: Trillas.
- Römer, M. (1994). Comunicación Global: El Reto Gerencial. Caracas: UCAB
- Hernández, R., Collado, C., y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. (3ra edición). México: Mc Graw Hill.
- Tejada, P, L. (1987). Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa. (1ra edición). Caracas: Editorial Norma
- Van Riel, C. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall.
- Yaselli, M. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (4ta edición). Caracas: FEDUPEL.

Fuentes electrónicas

- <http://www.recrea.com.ve>
- <http://www.lagunazo.com>

- <http://www.recreacionesaventura.com>
- <http://www.imagebank.com>
- <http://www.asovencamp.net>
- <http://www.ucab.edu.ve>
- Téllez Marmolejo, Lina. (2006, marzo) Gestión de la imagen a través de estrategias corporativas y su incidencia en los fines comerciales de la organización. Consultado el día 25 de julio de 2008 de la World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/gestion-de-la-imagen-por-estrategias-de-marketing.htm>
- Bozzetti, S. (s.f). Comunicación estratégica. [Artículo en línea]. Consultado el día 18 de agosto de 2008 de la World Wide Web: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>
- Sabal, Miguel. (miguel@recreacionesaventura.com). (2008, julio 7). Información sobre el estatus de la competencia en el mercado. E-mail a María Fernanda Valderrama (mafalda84@gmail.com).

**ANEXO A: Modelos de entrevistas a Directores,
Coordinadores y Clientes**

GUÍA DE ENTREVISTA A COORDINADORES Y A MIGUEL SABAL

¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura?

¿Cuáles son las características de esos públicos?

¿Qué mensajes se comunican con esos públicos?

¿Quién comunica cada mensaje?

¿A través de qué medio los transmiten?

¿Hay mecanismos de *feedback* con los diferentes públicos de la organización?

¿Cómo saben quiénes los recibieron y quiénes no? (efectividad).

¿Hay mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes?

GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTORES

¿Cómo surge Recreaciones Aventura?

Objetivos de la empresa.

Misión y visión. ¿Están definidas?

Normas y valores de la empresa.

¿Cómo se ven en este momento en el mercado?

¿Cómo quieren verse?

Comentarios.

Orígenes del logo, colores, tipografía.

¿Cumplen esos elementos con la imagen que se quiere mostrar hoy?

¿Cuál considera es el valor agregado de la empresa?

Metas a corto y mediano plazo de la empresa

Describa a la empresa en 3 palabras.

MODELO DE ENTREVISTA A CLIENTES

1. ¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales?

Dinámica
Proactiva
Ordenada
Estructurada
Accesible
Bonita
Justa
Segura
Cómoda
Confiable
Íntegra
Responsable
Estricta

2. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales?
3. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos?
4. ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?
5. ¿Conoce la empresa Recreaciones Aventura? ¿Conoce sus servicios?
6. ¿Cómo se enteró de ella?
7. En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Qué tipo de contacto ha tenido con ella?
8. ¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en 3 palabras
9. En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?
10. ¿La propuesta de negocios que usted recibió concuerda con lo que comunica la empresa y con la opinión que ella le genera?
11. De las propuestas que ha recibido desde que evalúa los campamentos y planes vacacionales, ¿Cuál le ha parecido resaltante y por qué? ¿Qué les gusta más en una propuesta desde el punto de vista gráfico, de presentación, de dinámica, etc?

ANEXO B: Entrevistas a Coordinadores
y al Director de Recreaciones Aventura

ENTREVISTA A MIGUEL SABAL (Director)

1. ¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura?
Los clientes corporativos, empresas que tiene más de 200 empleados y por ley tienen que darles un beneficio a los hijos de los empleados. No necesariamente un plan vacacional, pero es lo que las empresas suelen hacer. Por eso también es que hay tanta demanda de planes vacacionales y campamentos. Además, están también las fiestas que se hacen a los niños con base a misma ley.
Están también los clientes particulares, a partir de este año. Es decir, todas aquellas personas que deseen inscribir a sus hijos en campamentos y planes vacacionales. Para segmentarlo un poco más, serían madres y padres de familia de niños entre 5 y 15 años. Los mismos niños también son clientes, pues dentro de los colegios también ellos pueden demandar su necesidad de meterlos en un plan o un campamento. Los colegios como tal no es mi cliente, porque yo no necesito gustarle a los colegios, sino a los niños, pues ellos son los que le van a decir al papá que lo inscriba.
Otro público lo comprenden los proveedores de material para el campamento y el plan vacacional: bolsos, koalas, termos, etc; las imprentas que nos proveen los volantes, los trípticos, las pancartas; las empresas de alimentación; las que ofrecen locales de entretenimiento tales como parques, cines, clubes, etc.
2. ¿Cuáles son las características de esos públicos?
Ya más o menos te lo expliqué antes.
3. ¿Qué mensajes de comunican con esos públicos?
Que somos una empresa dinámica, innovadora, con mucha gente joven, que es distinto a decir que la empresa es joven, ya que el cliente la ve como novata. Les comunicamos que nuestro *staff* nos diferencia de las otras empresas de recreación, porque es de alto nivel. Además que somos una empresa de calidad de servicio y con buenos costos.
A los clientes privados, los enfocamos en la exclusividad y la seguridad. En que, a diferencia de otro campamento que tiene quizás 150 niños por temporada, el de nosotros nada más tienen 50. Y además de lo único de la experiencia que el niño vivirá.
A los proveedores de material les aclaramos que nosotros trabajamos con mucho volumen, que hagan un buen servicio en: calidad, costo y capacidad de respuesta rápida y oportuna. A los de comida, la importancia de que la comida sea sana, suficiente y que esté caliente. Y los niños lo toman como algo muy positivo y les dicen a su mamá, lo cual es un punto a favor de nosotros. La cantidad es para que también los guías coman bien.
Con los proveedores de lugar, se comunican las cantidades mínimas de personas en el lugar. Y además los costos, la existencia de un lugar para comer, la permisología para llevar comida.
4. ¿Quién comunica cada mensaje?
Los directores
5. ¿A través de qué medio los transmiten?
Con los clientes, a través de la propuesta que se envía por correo electrónico, de una presentación multimedia y de la página web, en donde hay una sección que se llama Notí Aventura. Además de las pancartas, los volantes y los trípticos. Con los proveedores, a través del teléfono; nosotros los contactamos.
6. ¿Hay mecanismos de *feedback* con los diferentes públicos de la organización?
Con los clientes no tenemos, pero no hay un mecanismo propuesto por nosotros. Hay empresas que mandan los *feedbacks* pero por políticas de sus empresas.
7. ¿Cómo saben quiénes los recibieron y quiénes no? (efectividad).

La propuesta, se comprueba por correo. Después de eso se trata de concretar una reunión. Sin la reunión no podemos mostrar la presentación. Los contactos se hacen a través de amigos y conocidos. El mensaje llega es cuando hay reunión.

Hay veces en que nos llaman a pedir la propuesta, pero resulta que ya seleccionaron y necesitan una propuesta más para decir que se hizo la selección entre varias.

8. ¿Hay mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes?

Este año les enviamos un *mouse pad* a todos los cliente, incluso a los potenciales clientes, con un mensaje motivador.

ENTREVISTA A ALFREDO ALCÁNTARA COORDINADOR

1. ¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura?
Con las empresas con las cuales trabaja, con los representantes, con los cocineros, la fuerza laboral.
2. ¿Cuáles son las características de esos públicos?
Es gente que el director conoce o que le recomiendan. No sé, los clientes son empresas que contratan a aventura como recreación o los directores se moverán para conseguir a quién venderle el servicio. Y también las cosas de logística.
Lo que más conozco de eso es sobre los supervisores, que algunos son muy conflictivos, que otros pueden ayudar y todo eso.
3. ¿Qué mensajes de comunican con esos públicos?
No sé.
4. ¿Quién comunica cada mensaje?
No sé.
5. ¿A través de qué medio los transmiten?
No sé.
6. ¿Hay mecanismos de *feedback* con los diferentes públicos de la organización?
Me imagino que debe haberlos. ¿Qué grado de satisfacción tienen de la temporada?, acerca del servicio que les prestamos. También puede haber *feedback* de parte de nosotros, del servicio que les prestamos, por aquello de el problema que ocurrió una temporada pasada con la policía supervisora que se portó mal y agresiva.
7. ¿Cómo saben quiénes los recibieron y quiénes no? (efectividad).
No sé.
8. ¿Hay mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes?
No sé.

ENTREVISTA A MANUEL RODRÍGUEZ COORDINADOR

1. ¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura?
Hay muchos clientes, la policía de Aragua, el INAC, CANTV (que es cliente desde hace varios años).
2. ¿Cuáles son las características de esos públicos?
Bueno nada, me imagino que necesitan el servicio, con muchas veces exigentes con el servicio que están contratando.
3. ¿Qué mensajes de comunican con esos públicos?
Valores, principios, a los niños.
4. ¿Quién comunica cada mensaje?
Nosotros.
5. ¿A través de qué medio los transmiten?
A través de los supervisores, la página web, trípticos, volantes.
6. ¿Hay mecanismos de *feedback* con los diferentes públicos de la organización?
No
7. ¿Cómo saben quiénes los recibieron y quiénes no? (efectividad).
No sé.
9. ¿Hay mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes?
No sé.

ENTREVISTA A IVÁN TOVAR COORDINADOR

1. ¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura?
Los diferentes proveedores que tenemos, a los cuales le compramos lo que necesitamos lo necesario para las actividades. Tenemos contacto con supervisores, en planes vacacionales y campamentos, tenemos contacto con clientes, que es muy importante la opinión que tienen ellos de nosotros, estamos en constante contacto por así decirlo, y es una de las partes a las cuales más nos dirigimos, por el hecho de que tenemos que tenerlos bien satisfechos. Los campistas son públicos externos al finalizar la temporada pues durante ellas son parte de nuestra gran familia. Y casi siempre quedan extremadamente satisfechos y están dispuestos a futuros encuentros.
2. ¿Cuáles son las características de esos públicos?
Hay diferentes tipos de clientes, diferentes tipos de proveedores. Eso es obvio pero va referido a la personalidad de cada quien. Hay unos muy exigentes, hay otros que son negados a aceptar cambios, a aceptar ayuda a aceptar propuestas de mejora. Hay otros que son muy cerrados a aceptar lo que nosotros tengamos que decir, o cuáles son los puntos de vista de nosotros.
3. ¿Qué mensajes de comunican con esos públicos?
A los públicos se les comunica nuestros servicios, las diferentes opciones que podemos ofrecer para que ellos decidan que les apetece más, qué les gusta más, qué están dispuestos a dar ellos por nuestros servicios. Hay comunicación constante cuando están en pleno apogeo las visitas guiadas y los campamentos. A través de los supervisores o del personal de la empresa. Todo lo que la empresa puede ofrecer al público externo, que somos una empresa joven que busca tal, le decimos lo que buscamos, lo que podemos ofrecer, qué tenemos a nuestra disposición que son visitas guiadas, campamentos afuera, *day camps*, eventos.
4. ¿Quién comunica cada mensaje?
Se encarga la administración de la empresa, quienes se encargan de difundir la imagen de la empresa.
5. ¿A través de qué medio los transmiten?
Hay una página web, donde hay galería de fotos en la que salen las fotos de diferentes lugares, con diferentes ambientes, con diferentes clientes. Tenemos medios
6. ¿Hay mecanismos de *feedback* con los diferentes públicos de la organización?
Siempre estamos abiertos a las oportunidades de mejora, porque el hecho de que haya clientes diferentes significa que a cada uno se le debe brindar una atención diferente, debemos adaptarnos a las exigencias de cada uno, a lo que le guste y lo que no. Cuando se hace la presentación personal de la empresa ellos pueden decirnos los parámetros a los cuales la empresa debe adaptarse dentro de los campamentos.
7. ¿Cómo saben quiénes los recibieron y quiénes no? (efectividad).
Porque normalmente cada empresa tiene un supervisor. Ellos velan porque la temporada sea como ellos quieren.
8. ¿Hay mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes?
No sé.

ENTREVISTA A LAURA SOLÓRZANO COORDINADOR

1. ¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura?
Empresas privadas, empresas públicas, nuestros proveedores de campamentos. Y este año que abrimos campamentos privados, tenemos a los papás y mamás, que es distinto a tener que tratar con un gerente de recursos humanos.
2. ¿Cuáles son las características de esos públicos?
Es distinto cuando tú tienes que trabajar con un gerente de recursos humanos o con una persona encargada del área de planes vacacionales so campamentos, porque no siente la cercanía del chamo. Esta es mucho más fluida. A diferencia de la que tienes con un padre que te va a preguntar desde que a qué hora se despiertan los chamos hasta qué hora se acuestas, qué es lo que comen, etc. Cuando hablas directamente con el gerente que te da la licitación es mucho más fácil, te pregunta las cosas técnicas, te pone en con contacto con los padres el primer día y de resto la comunicación es con los padres. Y son los guías los que generalmente se comunican con ellos.
3. ¿Qué mensajes de comunican con esos públicos?
A los padres se le dice a dónde van a hacer la visita, si es plan vacacional, s eles dice qué día van a llevar traje de baño, qué día suéter. Si es campamento cerrado qué deben llevar para él. Al gerente se le comunica el costo, cuáles son los servicios, incluso hasta la marca del material POP que le entregamos a los chamos. Eso.
4. ¿Quién comunica cada mensaje?
El director a los padres y gerente en el momento de la licitación. Cuando comienza la temporada son los coordinadores los que hablan con los padres. Si se da algún problema, por ejemplo. Pero es el guía el que se comunica con los padres día a día. Los guías no tienen contacto con la empresa ni los proveedores.
5. ¿A través de qué medio los transmiten?
Vía e mail o vía telefónica. Y después se trata de que sea la comunicación cara a cara.
6. ¿Hay mecanismos de *feedback* con los diferentes públicos de la organización?
No hay.
7. ¿Cómo saben quiénes los recibieron y quiénes no?
No sé
8. ¿Hay mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes?
Tratamos de que al final de la temporada se hable con el supervisor para que nos de su opinión.

ENTREVISTA A LILIAM MATHEUS COORDINADOR

1. ¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura?
Con Coca Cola, Impact Publicidad, la policía de Aragua, el INAC, etc.
2. ¿Cuáles son las características de esos públicos?
Muchos son que si organismos del estado. ¿Son numerosos?
3. ¿Qué mensajes de comunican con esos públicos?
Responsabilidad, compromiso, atención.
4. ¿Quién comunica cada mensaje?
Nosotros.
5. ¿A través de qué medio los transmiten?
A través del trabajo, cuando ese cliente trabaja con nosotros y nosotros respondemos a sus expectativas.
6. ¿Hay mecanismos de *feedback* con los diferentes públicos de la organización?
No sé si hay.
7. ¿Cómo saben quiénes los recibieron y quiénes no? (efectividad).
No sé.
8. ¿Hay mecanismos para fortalecer las relaciones con los clientes?
Con el trabajo.

ENTREVISTA A REINALDO MAYS COORDINADOR

1. ¿Cuáles son los públicos externos de Recreaciones Aventura?
Todas las empresas que contratan sus servicios, los sitios a donde vamos a hacer las recreaciones. Prácticamente con todo el mundo.
2. ¿Cuáles son las características de esos públicos?
Generalmente son empresas, son padres de los niños a los que se recrean. Pero no sé cuál se tomaría como cliente: sin el papá que paga o el niño que disfruta del campamento. Porque si es el campamento para empresas es la empresa la que paga, pero es el niño el que disfruta. Habría entonces 3 tipos de clientes. Las empresas son exigentes. De hecho sus supervisores son bastante exigentes. Están cumpliendo con su trabajo, evalúan cada detalle que haces y cada movimiento.
3. ¿Qué mensajes de comunican con esos públicos?
Hay diferentes niveles de comunicación: con las empresas los directores. Con los padres, pues los coordinadores y los guías. Con los niños, igual, pero más que todo los guías. En cuanto a los mensajes, con los padres se comunica lo que hicieron durante el día, o si el niño amerita una atención especial porque es enfermo o cosas así, si hubo problemas, etc. Con los supervisores más que todo la planificación del plan. Como te exigen tanto, hay que comunicarle todo, los lugares, la alimentación, etc. Con los niños es más la parte recreacional.
4. ¿Quién comunica cada mensaje?
Los coordinadores tratan con los padres. Con los niños, los coordinadores y guías. Con los clientes corporativos, tratan los directores. Y con los supervisores se comunican los coordinadores y directores.
5. ¿A través de qué medio los transmiten?
Verbal y visual. Porque a las empresas tienes que llevarles una presentación.
6. ¿Hay mecanismos de *feedback* con los diferentes públicos de la organización?
Sí hay, a través de los supervisores. Si hay algún error, ellos se lo dicen al coordinador. Con los proveedores de Aventura también hay, porque si no nos gusta algo se lo decimos. Igual con los niños, siempre van a decir por qué no hacemos algo mejor o cosas así. Pero con los padres no tanto porque el que disfruta del campamento es su hijo y a lo mejor ellos se lo dirán a sus padres.
7. ¿Cómo saben quiénes los recibieron y quiénes no?
No sé.
8. ¿Qué recursos utilizan para fortalecer los lazos con los clientes?
Los entrenamientos que se le dan a los coordinadores y guías para que lleven al campamento de la mejor manera; las reuniones al final de cada día, en las cuales se dan oportunidades de mejora; el ser receptivo con los supervisores. Es decir, en todo lo que te digan que no les parece Aventura es comprensivo.

ANEXO C: Entrevista a potenciales clientes
de Recreaciones Aventura

ENTREVISTA A CLIENTES 1
CLIENTE: ASESORES SCHINDLER
SCARLETT MUÑOZ

1. ¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales?
Se toma mucho en cuenta la experiencia que tengan las empresas en años pasados, con otras temporadas, la experiencia de sus guías. Es una elección muy similar a la que hace uno con un trabajador o empleado que quiera ingresar a la empresa. Además de eso, buscamos que ofrezca seguridad, comodidad y que sea altamente confiable. Lo más importante es la seguridad para los niños, además que es lo primero que buscan los padres. Debe también ser de fácil acceso para acceder a la comunicación, para que los padres puedan llamar a los niños, saber cómo están, etc. Además de eso, buscamos que más allá de recrear a los niños, los eduquen, los enseñen en temas como prevención de las drogas, sobre valores del ser humano, etc. También nos gustan las empresas innovadoras, flexible, que sean originales. Y por supuesto con precios competitivos, de manera que podamos tener una variedad de ofertas asequibles.
2. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales y cuál es el más importante?
Los servicios prestados por empresas recreacionales deben caracterizarse por ser innovadores, seguros, accesibles en términos de costos y el personal a cargo de la ejecución de los planes altamente capacitado en planificación, logística, etc. Adaptarse a las condiciones del cliente.
3. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos y cuál es el más importante?
Seguridad, responsabilidad, comodidad, posibilidad de socializar, de adaptarse a las condiciones del cliente, tener contacto con la naturaleza. Pero nosotros nos prestamos el servicio de campamentos pues eso incluye pernoctas y a los padres, en la cultura venezolana, no le gusta mucho eso.
4. ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?
Si fuera algo buscado por mí estaría orientado a fomentar los valores familiares, éticos y morales.
¿Conoce la empresa Recreaciones Aventura? ¿Conoce sus servicios? No.
5. ¿Cómo se enteró de ella?
6. En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Qué tipo de contacto ha tenido con ella?
7. ¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en 3 palabras
8. En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?
9. ¿La propuesta de negocios que usted recibió concuerda con lo que comunica la empresa y con la opinión que ella le genera?
10. De las propuestas que ha recibido desde que evalúa los campamentos y planes vacacionales, ¿Cuál le ha parecido resaltante y por qué? ¿Qué les gusta más en una propuesta desde el punto de vista gráfico, de presentación, de dinámica, etc?
Ahorita lo que se está usando es que se envíen por correo electrónico. Y no he visto algo muy distinto. Lo único es que deben llamar la atención, lo colorido siempre gusta. Además de ser creativas, pues la creatividad que le pongan a la propuesta será la misma que tendrán en el plan vacacional o el campamento.

ENTREVISTA A CLIENTES 2

CLIENTE: CIAM

ING. ZAYDA MOYA

1. ¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales?
Dinámica, proactiva, ordenada, estructurada, accesible, bonita, justa, segura, cómoda, confiable, íntegra, responsable, y muy importante: logística.
Estricta: dependiendo de cómo sea. Particularmente cuando se trata de niños debe haber un cierto régimen, pero que no los cohiban a hacer cosas básicas para ellos. Deben tener un control.
Todas las características, importante una logística bien creada.
2. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales y cuál es el más importante?
Normalmente comida, merienda, recreación, juegos, recreadores, instrumentos, kit de franela y morral. Ese kit es indispensable para reconocer a los niños.
3. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos y cuál es el más importante?
En cuento a campamento, una buena seguridad, un buen régimen alimenticio, un buen cronograma de actividades. Básicamente eso.
4. ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?
Primero responsabilidad, que sea una empresa que yo pueda decir que tiene una continuidad, buenas referencias, economía, precios accesibles. Primordialmente que tengan buenos recreadores, que sepan como distraer y compartir, porque no solo es entretenerlo sino compartir con ellos.
5. ¿Conoce la empresa Recreaciones Aventura? Sí
6. ¿Cómo se enteró de ella?
Porque busqué exhaustivamente en internet y me encontré con su página.
7. ¿Conoce sus servicios? Sí.
8. Si su respuesta es positiva, ¿Puede especificar cuáles son?
Campamento y planes vacacionales. Tienen buenos equipos, dotación de unidades, buena logística.
9. En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Ha tenido experiencia con esa empresa? (ha sido cliente, ha conversado, etc)
Conversamos con ellos, pero por razones ajenas no pudo darse. Fueron cuestiones externas a ellos y a nosotros. De un día para otro se redujo el cupo de niños y por esa razón no pudimos concretar el trato. Eso les modificó su planificación y no fue bien tomado por ellos.
10. ¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en 3 palabras
Organización, responsabilidad y buena logística. Pero tomaron una actitud muy radical ante el percance de la baja de niños. Y esa actitud cerró las puertas completamente.
11. En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?

Muy bueno. Por lo que vi, por todo lo que ellos nos ofrecieron, porque conocí a una persona que tuvo a sus chamos en el plan vacacional y le encantó.

12. ¿La propuesta de negocios que usted recibió concuerda con lo que comunica la empresa y con la opinión que ella le genera?

Sí. Economía y régimen alimenticio. De verdad la de recreaciones aventura me pareció súper original porque recreaban en los transportes con la aventura que iban a tener ese día.

13. De las propuestas que ha recibido desde que evalúa los campamentos y planes vacacionales, ¿Cuál le ha parecido resaltante y por qué? ¿Qué les gusta más en una propuesta desde el punto de vista gráfico, de presentación, de dinámica, etc?

Nada en especial.

ENTREVISTA A CLIENTES 3
CLIENTE: COLGATE
VIVIANA CASTELLANO

1. ¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales?
Dinámica. Ordenada, es decir, que tengan en una estructura bien delimitados los procesos y actividades. Segura, responsable, estricta.
2. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaba recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales y cuál es el más importante?
Alimentación balanceada. Porque por ley y por contrato colectivo nos lo obligan. Pero eso es un tema porque uno busca eso pero a los niños no les gusta; hay que combinar ambas. Y que sea higiénico. En el tema de la seguridad es todo un tema; se revisa el transporte el día antes del campamento y antes de salir. Y los niños tienen que estar acompañados de un número grande de guías. Debe haber un día de piscina. Se espera ver en qué lugar hay una área segura de piscina. Con mucha seguridad. Un cronograma de las actividades que van a hacer. Según edades. A veces resulta que los niños están solos por ahí sin guías. Y creemos que los guías son los que hacen el campamento. En Caracas son 2 días, pero en Valencia es más largo con niños distintos cada día. Buscamos *day camps*. No visitas guiadas, esas no nos agradan mucho porque están saliéndose y montándose en un autobús todo el tiempo. Y además no dan exclusividad y están con muchos niños de otros campamentos. Eso lo negociamos. Generalmente es más costoso. Pero es una exigencia.
3. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaba recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos y cuál es el más importante?
No se permite pernocta.
4. ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?
Seguridad, que le niño esté como que atendido las 24 horas del día, que los guías tengan el ojo puesto todo el día. Que tengan planes definidos, con cronograma bien estructurado.
5. ¿Conoce la empresa Recreaciones Aventura? ¿Conoce sus servicios?
Hemos pedido tantas cotizaciones que no recuerdo.
6. ¿Cómo se enteró de ella?
7. En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Qué tipo de contacto ha tenido con ella?
8. ¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en 3 palabras
9. En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?
10. ¿La propuesta de negocios que usted recibió concuerda con lo que comunica la empresa y con la opinión que ella le genera?
11. De las propuestas que ha recibido desde que evalúa los campamentos y planes vacacionales, ¿Cuál le ha parecido resaltante y por qué? ¿Qué les gusta más en una propuesta desde el punto de vista gráfico, de presentación, de dinámica, etc?
Hasta ahorita ninguna así que pueda decir que me impactó.

ENTREVISTA A CLIENTES 4
CLIENTE: GRUPO ZOOM
SCARLETT MUÑOZ

1. ¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales?
Dinámica. Que tengan actividades divertidas, va con las características del plan. Proactiva, es decir, que sean empresas que ya tengan varias ofertas de pago, diversidad de recreación. Me pasó con uno que vino a preguntarnos que qué queríamos para montarlo. Y obviamente era porque estaban empezando. También confiable y responsable, porque porque nosotros de RRHH somos los responsables de los hijos. Entonces si le pasa algo a uno antes de ir con la empresa van a ir con nosotros.
2. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales y cuál es el más importante?
Nosotros como empresa requerimos que el Plan Vacacional aparte de la variedad de actividades que acostumbra ofrecernos, también cuente con atención médica, servicio de alimentación, transporte, dotación de uniformes y material pop. El que te comenté ahorita no tenía servicios médicos, solo un paramédico para 700 niños. Es difícil si hay una emergencia. Otros planes ofrecían que cada tantos niños había un médico o un paramédico o una ambulancia. Eso es mejor.
3. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos y cuál es el más importante?
Debido a que no hemos realizado un Plan Vacacional en la empresa, nos gustaría que para comenzar el mismo no cuente con pernocta. Es difícil el primer año en que hacemos esto decirles a los padres que nos den a los niños para ir a dormir; primero los sacamos a pasear y después de campamento. Pero finalmente no se va a realizar el plan. Será el año que viene.
4. ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?
Los mismos que solicitamos para el Plan Corporativo.
5. ¿Conoce la empresa Recreaciones Aventura? ¿Conoce sus servicios?
Sí. Ofrecen visitas guiadas y campamentos y la propuesta es clasificado en tres planes: Aventura Clásico, Aventura *Premium*, Aventura VIP; clasificación que se realiza en base al costo económico.
6. ¿Cómo se enteró de ella?
Ellos me contactaron vía e-mail.
7. En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Qué tipo de contacto ha tenido con ella?
Sólo conversamos.
8. ¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en 3 palabras

Integral; porque van más allá de llevar a los niños a jugar. Organizada, porque ellos tienen actividades planificadas y objetivos que cumplir. Previsiva, ellos tienen una serie de contingencias de lo que puede pasar y tienen para eso plan B

9. En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?

Muy bueno.

10. ¿La propuesta de negocios que usted recibió concuerda con lo que comunica la empresa y con la opinión que ella le genera?

Sí, porque en la reunión nos explicaron lo que estaba en el papel, resolvieron dudas, todo lo que necesitas saber para ser la primera vez que metes a un hijo en un plan. Que no les importaba reunirse con los padres si era necesario.

11. De las propuestas que ha recibido desde que evalúa los campamentos y planes vacacionales, ¿Cuál le ha parecido resaltante y por qué? ¿Qué les gusta más en una propuesta desde el punto de vista gráfico, de presentación, de dinámica, etc?

En realidad no hay nada que me haya impresionado, pero es bueno que sean originales.

ENTREVISTA A CLIENTES 5

CLIENTE: INE

LIC. OMAR DÍAZ

1. ¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales?
Responsable, pues se trata de niños, tienen que tener mística de trabajo, vocación, preocupación por los chicos. También debe educar, deben canalizar bien las inquietudes de los chicos, con actividades productivas. Estricta con el personal, porque si alguien está fallando deben llamarle la atención. No hay problema en que los guías sean chicos pero que sean responsables y no estén pendientes de otra cosa. Proactiva en el sentido de las actividades que propongan, que sea gente que transmita. Experiencia, generalmente en los pliegos de concurso se establece un porcentaje de puntaje a la experiencia de la empresa, puede ser 10 a 15%. Precio justo y razonable, con flexibilidad de pago.
2. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales y cuál es el más importante?
Variedad en las opciones de los planes, en las visitas y eso. Una buena alimentación balanceada. Lo ideal es que tengan ambulancia, pero si no pueden, porque es comprensible que suceda, que tengan al menos un personal médico apto que si hay que llamarlo atiendan. Una póliza de seguros.
3. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos y cuál es el más importante?
No prestamos el servicio.
4. ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?
Yo diría que una empresa con experiencia, pero a veces hay unas que son pequeñas pero que lo que le falta es publicidad.
5. ¿Conoce la empresa recreaciones Aventura? ¿Conoce sus servicios?
No
6. ¿Cómo se enteró de ella?
7. En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Qué tipo de contacto ha tenido con ella?
8. ¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en 3 palabras
9. En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?
10. ¿La propuesta de negocios que usted recibió concuerda con lo que comunica la empresa y con la opinión que ella le genera?
11. De las propuestas que ha recibido desde que evalúa los campamentos y planes vacacionales, ¿Cuál le ha parecido resaltante y por qué? ¿Qué les gusta más en una propuesta desde el punto de vista gráfico, de presentación, de dinámica, etc?
Todavía ninguna. Son muy bonitas, pero así novedoso, nada. Todo en papel. Creo que ahorraría con la nueva ley tienen que venir con un compromiso de

responsabilidad social. Por ejemplo, le regalo un computador a la guardería de INE.

ENTREVISTA A CLIENTES 6

CLIENTE: INTI

LIC. VIRGINIA CHACÓN

1. ¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales?

Estructurada, confiable, responsable. Que tengan experiencia, que hayan trabajado con más de 100 niños, que hayan trabajado con empresas de renombre. Además, seguridad, atención a los niños, originales en las propuestas que plantean. De todas maneras se rigen por la ley de licitaciones.

2. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales y cuál es el más importante?
Los que te mencioné.
3. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos y cuál es el más importante?
No ofrecemos campamentos cerrados.
4. ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?
Igual.
5. ¿Conoce la empresa recreaciones Aventura? Es lo mismo que recrea.
No, pero confunde porque esa es la palabra técnica de recrea: aventura.
6. ¿Cómo se enteró de ella?
7. En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Qué tipo de contacto ha tenido con ella?
8. ¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en 3 palabras
9. En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?
10. ¿La propuesta de negocios que usted recibió concuerda con lo que comunica la empresa y con la opinión que ella le genera?
11. De las propuestas que ha recibido desde que evalúa los campamentos y planes vacacionales, ¿Cuál le ha parecido resaltante y por qué? ¿Qué les gusta más en una propuesta desde el punto de vista gráfico, de presentación, de dinámica, etc?
Cada empresa tendrá que crear su estrategia de venta y mostrar su mejor lado para poder impactar.

ENTREVISTA A CLIENTES 7
CLIENTE: NOVARTIS
LIC. NATALIA DE SOUSA

1. ¿Qué atributos de la siguiente lista considera usted que debe tener una empresa de recreación y campamentos vacacionales?
Dinámica, ordenada, segura y limpia
(Ellos hicieron un comité de madres que hizo el levantamiento. No se ha decidido, porque a decisión la toma el director de RRHH).
2. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Planes Vacacionales y cuál es el más importante?
Ahí incluyo lo que hablamos, un lugar seguro, limpio, dinámico y entretenido para que tengan el agrado de volver el día siguiente, está el factor precio valor, lo que es el trato, toda la parte de comunicación y trato con los niños. Los lugares dependen que si sea cerca o lejos. Evaluamos la distancia. La comida, todo lo que le importe a la madre, servicio médico, seguridad, costo.
3. ¿Cuáles son los servicios que su empresa esperaría recibir de una empresa de recreaciones en el área de Campamentos y cuál es el más importante?
De campamento no hablaré porque nunca he manejado campamentos.
4. ¿Qué características o beneficios buscaría en un campamento que no sea corporativo, es decir, que no sea elegido por la empresa?
Lo mismo que dije antes.
5. ¿Conoce la empresa recreaciones Aventura? ¿Conoce sus servicios?
Sí, mas no conozco sus servicios. No lo tengo en mente, además no me he reunido con ellos. Solamente material. Sé que lo hemos recibido, pero no te puedo decir ahorita.
6. ¿Cómo se enteró de ella?
Me llegó una comunicación, no recuerdo si por correo o impreso, pero me llegó algo.
7. En caso de conocer a Recreaciones Aventura ¿Ha tenido experiencia con esa empresa? (ha sido cliente, ha conversado, etc)
No; hemos conversado probablemente por teléfono.
8. ¿Qué opinión tiene de la empresa después de su experiencia? Puede resumirla en 3 palabras
No sabría decirte porque no recuerdo bien su propuesta.
9. En caso de haber sido cliente de la empresa ¿Cómo catalogaría sus servicios?
Tampoco podría decírtelo.
10. ¿La propuesta de negocios que usted recibió concuerda con lo que comunica la empresa y con la opinión que ella le genera?
Igual.

**ANEXO D: Entrevista a Directores
de Recreaciones Aventura**

ENTREVISTA A DIRECTORES DE RECREACIONES AVENTURA

MF: ¿Cómo surge Recreaciones aventura?

DR: En el año 2006, que de hecho Miguel y yo nos estábamos graduando cada uno en sus respectivas carreras, en una oportunidad me llama y me dice que si yo estaría dispuesta a hacer una empresa con el de campamentos y planes vacacionales. Numero uno porque el ya tenía la experiencia previa, por haber fundado la vaquera, y numero dos porque yo ya había trabajado con él en otras actividades recreativas.

Entonces me dice que si estoy dispuesta a arriesgarme con él, que no teníamos nada que perder, y yo le dije que tenía razón y decidimos, ese día, no recuerdo específicamente, arrancar con recreaciones aventura. Lo que si te puedo decir es que se registro el 30 de mayo del 2006.

MF: ¿Inicialmente cuáles eran los objetivos de la empresa?

DR: Hacer planes vacacionales y campamentos, que sigue siendo la especialidad de nosotros aunque estamos haciendo otras actividades a nivel corporativo que tienen que ver con recreación pero desde que la fundamos fue con el firme objetivo de hacer planes vacacionales y campamentos.

MF: ¿Con el tiempo cambiaron?

DR: No cambiaron sino que se agregaron objetivos dentro de la estructura de recreaciones aventura, pero el final y el más importante es el de campamentos y planes vacacionales.

MS: Una pregunta, esos son los objetivos como que ejemplares, no? Porque también esta como objetivo el formar un *staff* de alta calidad con capacidad de liderazgo, que tenga la capacidad de transmitir valores.

Aja. Ahora, inicialmente tenemos planes vacacionales y campamentos cerrados para clientes corporativos, es decir, para empresas, y en el años 2008 por primera vez decidimos campamentos privados. Por primera vez estamos desarrollando publicidad, página web, promociones, etc. Después te cuento como. Ya tenemos todo listo para hacer un campamento de tres semanas privado, es decir, que cualquier persona puede inscribirse.

¿Por qué surge esto? Porque evidentemente nosotros durante dos años ofrecimos el servicio corporativo pero por el boca a boca, por la página web, etc, mucha gente manifestó la necesidad de uno privado.

Entonces surge un objetivo que pareciera el mismo pero que no lo es porque a nivel de estrategia, a nivel de comunicación, y a nivel de organización no es lo mismo un plan corporativo que un plan privado. Además que la estrategia de mercadeo es distinta. Para nosotros, a nivel de negocio y de organización interna no es lo mismo organizarse para un plan privado que para uno corporativo. Para un plan corporativo tú tienes un papel que se lo das a 50 empresas y probablemente diez te digan que sí. Para uno privado debes tener una logística para presentártelo a mil personas para que gran parte de ellas te digan que sí.

Eso entonces es un cambio, de manera que nuestro principal negocio es el servicio corporativo, pero por la demanda agregamos esta modalidad.

Otro objetivo, que ya mencioné, es formar un *staff* de coordinadores y asistentes con alta capacidad de liderazgo, comunicación y de trabajo en equipo, que fomente los valores de honestidad, honorabilidad, respeto por los demás, trabajo en equipo, y que tengan alta capacidad para ellos formar a los guías y mini guías. Entonces, tener un *staff* que comparta y pueda transmitir esos valores que tenemos en la empresa.

MF: ¿Y objetivos de comunicación?

DR: Bueno objetivos definidos, digamos que miguel y yo los tenemos, pero no están definidos.

Osea, nosotros sabemos que queremos que nos vean como empresa responsable, de recreación, que le brinda a los niños de los empleados de la compañía una aventura increíble, inolvidable, etc. De manera que tenemos un objetivo como compañía pero que no es el objetivo de comunicación.

MS: quiero agregar algo que Desy no dijo. Nosotros desde el principio, a pesar de ser una empresa pequeña, hemos tratado de proyectar una imagen de alta calidad de servicio, y hemos tratado de proyectarnos como empresa y no como negocio. Y la gran diferencia entre una empresa y un negocio es que la empresa tiene trascendencia en el tiempo, es decir, uno se va estructurando año a año, para ir mejorando la calidad del servicio y la imagen corporativa. Y nosotros desde el principio hemos tratado de caracterizarnos por ser una empresa de servicios corporativos con alta calidad de servicio.

Evidentemente, cuando tienes mucho volumen de trabajo, tienes que empujar tu esfuerzo, y puedes validarlo con los coordinadores, que en lo que estamos haciendo mucho énfasis es en la calidad del servicio. Y eso es un concepto que va mucho más allá de que las cosas salgan bien. Busca generar servicios agregados de valor al que ya estamos brindando, para que no digan que es un buen servicio sino un excelente servicio, y esa es una característica diferenciadora. Que nos ha costado, nos ha costado. Y es una realidad que en el año 2007 la calidad del servicio no fue mala, pero no fue tan buena como en el 2006, y la razón fundamental es que crecimos demasiado rápido, en comparación con el año 2006, tuvimos muchos más cliente, y queremos seguir creciendo pero también mejorar la calidad de servicio.

DR: no estábamos preparados a nivel de estructura para la cantidad de clientes que tuvimos. Esa fue la realidad. Nosotros pensamos que íbamos a tener un crecimiento normal, sostenido. Y no fue así. Fue un boom, y no teníamos la estructura. Y nosotros hemos sentido, y en ningún momento hemos tenido el *feedback* de los clientes sobre eso, pero sentimos que la calidad que se prestó en el 2007 no era la calidad que nosotros queríamos prestar.

MS: no fue mal, pero hay una característica diferenciadora que nosotros queremos marcar y escuchar. Y si bien recibíamos correos diciendo que hacíamos un buen trabajo, pero no logramos esa característica diferenciadora.

En los talleres de formación del *staff* 2008, para el que ya tenemos el *know how*, estamos haciendo mucho énfasis en que ello. Y los coordinadores y asistentes te lo pueden validar. Además, ellos son la cara de la empresa ante los clientes día a día. Eso es bien importante porque ellos son quienes hablan con el usuario final son el empleado-empresa.

Este año tenemos otro usuario final, fíjate como cambia la estructura. Este año vamos a trabajar con los papás, y en una semana de dos semanas yo voy a tener cien clientes, porque todos están pagando. No es lo mismo en la privada que el cliente es el usuario final. Es uno solo que me está pagando, es a quien le tengo que responder, a pesar de tener varios usuarios finales.

Y la comunicación con el usuario final del servicio la tiene el coordinador día a día, que es el que recibe el *feedback*, positivo o negativo. Y por eso nosotros tenemos que formar en el área de comunicación a nuestros coordinadores. Porque al final la cara de la empresa son los coordinadores y asistentes. Y de hecho estamos incluyendo un taller de oratoria y uno de atención al cliente.

DR: Específicamente la idea de que nos formen se debe a que nosotros trabajamos mucho con el contacto con el público y debemos tener las herramientas para hacerlo lo mejor posible. Todo lo que es la comunicación verbal, no verbal, producción de la voz, etc.

MF: ¿La empresa tiene visión y misión definida?

DR: No, no la tenemos. Probablemente si nos las preguntas te las podemos dar, pero no las tenemos escritas.

MF: ¿Por qué no las tienen?

DR: Porque nunca nos hemos sentado a hacerlas.

MS: mira, la visión es más o menos como el objetivo general y podría ser algo como prestar un servicio recreativo para niños, jóvenes y adultos de alta calidad a través de las modalidades de planes vacacionales, campamentos cerrados, extra muros, eventos corporativos, basados en valores como calidad de servicio, etc. Particularmente esa es la misión.

DR: La visión, pues, ser el emporio jajajaja no vale, sería estar entre las tres empresas de recreación más conocidas del país por nuestra calidad de servicio. Que nos vean por encima de todo como eso, como una empresa de recreación que presta alta calidad de servicio.

MF: ¿Cuáles son las políticas de la empresa?

MS: Tratamos en la medida de lo posible que nuestro *staff* sea bonito, sin ningún tipo de discriminación; que tengan excelente presencia física. Además, no pueden tomar mientras trabajan, por el tema de la imagen y la apariencia. A diferencia de las demás empresas de recreación cuyo *staff* es de más bajo nivel, porque posiblemente se dedican a la recreación como profesión y a veces vienen de un estrato social más bajo.

Otra política vinculada a esta es que los miembros de nuestro *staff* no deben trabajar por dinero. Que existen personas que lo hacen por dinero.

¿Pero por qué tomamos en cuenta esto? Porque el trabajo con niños, en campamentos y planes vacacionales son es un trabajo que pueda ser pagado solo por dinero. En campamento se trabajan 24 horas continuas. Entonces nosotros buscamos gente que disfrute el trabajo. Y otra política que también se liga a esta es buscar que nuestro personal disfrute el trabajo. Para eso buscamos estrategias de integración, que nuestros coordinadores tengan una excelente relación con el *staff*, que disfruten la estadía en los campamentos. Y eso se traduce en calidad de servicio, porque si a la gente que trabaja le gusta el trabajo y nosotros hacemos que le guste el trabajo, eso evidentemente se va a traducir en resultados.

Y se me olvidó que, con respecto al perfil del personal, nosotros buscamos que sean estudiantes universitarios. Porque al trabajar con niños, el proceso de modelaje es importantísimo. Y si queremos fomentar la inserción en el sistema educativo que mejor que estudiantes para que sean modelo.

DR: de todo lo que dijo Miguel ahí él ha dado muchas normas que hay dentro del campamento, normas que no pueden romperse. Y se me ocurre que, para llamarlo política nosotros partimos de hacerles ver (al personal) a ellos lo importante que es este trabajo, no sólo por el tema de hacerle vivir a los niños una experiencia grata sino por mostrarles a ellos todo lo que pueden aprender en una experiencia como esta, que los va a enriquecer personalmente, y a los coordinadores las herramientas de liderazgo.

Entonces en cuanto a esto, es una política dejar claro a través de los entrenamientos una serie de características que se les exige porque se los va a exigir el padre o el representante que les da a ellos la responsabilidad de tener a su hijo.

MF: ¿Cuáles son las normas y los valores de la empresa?

DR: No se puede trabajar con el cabello largo en la el caso de los hombres; tampoco deben tener tatuajes o *piercings*, o por lo menos debe esconderlo; no pueden trabajar personas que tengan relaciones interpersonales en una misma temporada; no se deben decir groserías. Además de ello la presencia personal y la puntualidad es norma en la empresa.

MS: Otra norma importante es el respeto por la estructura organizativa del campamento y plan vacacional. La relación entre el personal es muy horizontal, pero a nivel de roles es muy vertical.

Hay otras normas como no fumar, no beber alcohol, durante el campamento, ni siquiera a escondidas de los chamos.

MF: ¿Qué sanciones hay para esos casos?

MS: No las hemos establecidos. Pero si tenemos bien claro que no pueden ser coordinadores quienes hayan cometido una falta grave. Por ejemplo, tener relaciones interpersonales con un campista. Eso sería además motivo de expulsión. Y otras como faltar el respeto a un coordinador, entre otras.

MS: No han nombrado los valores...

Honestidad; porque los directores buscamos una comunicación muy fluida con los coordinadores y ellos con los guías. Y para ello buscamos que sean muy honestos en todo lo que pasa y ocurre para la buena toma de decisiones. Respeto, responsabilidad, excelencia, innovación, justicia, y ya. Y no sé si son valores, el trabajo en equipo.

DR: pudiésemos enmarcarlo en solidaridad.

MS: ... Disciplina, muy importante esa, y la calidad de servicio.

MF: ¿Cómo se ven en este momento en el mercado?

Mira, es difícil, hay mucha demanda, pero para el tiempo que tenemos en el mercado estamos compitiendo con los más duros.

DR: es decir, para la porción del mercado que nos conoce estamos muy bien posicionados, pero tenemos algo en desventaja, y es que la mayor parte del mercado no nos conoce.

MS: pero nos están conociendo.

DR: nuestro reto es darnos a conocer en la mayor parte del mercado.

MF: ¿Cómo quieren verse?

MS: nos gusta que nos vean como un buen proveedor de campamentos cerrados. Por eso estamos ampliando nuestra cartera de alternativas. Pasamos de 4 a 8 propuestas de campamento cerrado. Además, es lo que más nos gusta hacer y lo que más les gusta hacer a nuestro *staff*, y económicamente es mejor. Quiero que al buscar un campamento digan: voy a elegir Aventura porque es el mejor y es el que me ofrece más alternativas. No es como Lagunazo, La Llanada, por ejemplo, que me ofrece una sola. Eso hace que podamos trabajar 5 años con un cliente en campamento y nunca le repetimos la sede. Entonces puede fidelizar al cliente.

MF: Orígenes del logo, colores, tipografía.

MS: Nosotros le pedimos a una diseñadores muy buena que nos hiciera un logo que no fuera tan infantil a pesar de que la empresa es de recreación, pero que fuera corporativo a la vez. Además que tuviera las dos palabras: recreaciones y aventura. Sugerimos que utilizara anaranjado, además del azul y el verde. Pero finalmente no se utilizó. Y mira, si algo creo que no va a cambiar en aventura son los colores. Siento que ya la gente identifica demasiado a la empresa con la combinación del verde manzana con el azul. A pesar de que marcas muy reconocidas la tengan, como Movistar.

Y en cuanto al origen del logo, mira habían varios y en todo estaba el muñequito, pero elegimos este porque en el otro era muy de campamento solamente.

MF: ¿Cumplen esos elementos con la imagen que se quiere mostrar hoy?

MS: Sí, yo creo que sí. Yo me siento muy identificado con el logo, creo que muestra que es una empresa de recreación. Y es a la vez dinámico y sobrio. No tiene globitos, pero se ve que es de recreación. Y definitivamente sí transmite, pero por ahora no lo cambiaría. Tal vez más adelante, pero aún la empresa es joven.

**ANEXO E: Extracto del Manual de Adiestramiento
de Coordinadores de Recreaciones Aventura**

→ II.-ESTILOS COMUNICATIVOS

a) Nivel de Participación de los guías

Democrática: Participación activa de los guías en la toma de decisiones. El coordinador toma en cuenta el criterio de los guías.

Autocrático o autoritario: El coordinador implanta su autoridad como única figura en la toma de decisiones, impone su criterio sin tener en cuenta ni consultar los puntos de vista de los escolares.

Permisivo: aquí en vez de dar participación a la persona, le deja hacer, es un caso extremo de no imposición que implica pérdida de autoridad y del control del proceso. Es necesario distinguirlo del democrático, con lo cual es confundido. El hecho de dar participación no debe evitar el logro de ciertos objetivos propósitos y tareas.

Centrados en la tarea: se prioriza hasta tal punto el cumplimiento de la tarea, que se descuida e incluso afecta las relaciones entre las personas que en ella participan. Al estar tan enfocado hacia el trabajo a realizar, no se tiene en cuenta los factores subjetivos que intervienen. Por no crear una situación molesta no sanciona lo mal hecho y no es riguroso en la evaluación.

b) Jerarquía

Comunicación Ascendente:

El flujo de información va de los guías a los coordinadores o de los coordinadores a los directores.

Es importante escuchar las ideas, sugerencias y comentarios del staff sobre el aprendizaje y desarrollo de las actividades lo cual no solamente hará que las cosas mejoren sino que motivará mucho más al personal.

Generalmente será de naturaleza informal.

Comunicación Descendente:

Se produce cuando los coordinadores resumen, informan, forman, persuaden, motivan o inspiran a su personal.

Comunicación Horizontal:

Consiste en compartir información la información entre compañeros. Esta debe ser la comunicación entre guías y miniguías y eventualmente puede establecerse una comunicación horizontal entre guías y coordinadores siempre y cuando no sea dentro del contexto de trabajo.

c) Según su Actitud

Agresivo:

Creencias

"La gente debería ser como yo."

"No cometo errores".

"Yo tengo derechos, pero usted no".

Estilo de Comunicación

RELACIONES

FLUJOS DE COMUNICACIÓN

**ANEXO F: Extracto la propuesta de negocios
del año 2008 de Recreaciones Aventura**

TODOS NUESTROS PLANES INCLUYEN...

Transporte:

Recreaciones Aventura utiliza modernas unidades de transporte dotadas con equipo de comunicaciones, primeros auxilios, seguro de responsabilidad civil y equipos de prevención, para brindarle al participante la mayor seguridad y confort.

Alimentación:

Contamos con servicios de desayuno, almuerzo, merienda y cena, según requiera el cliente y de acuerdo a la modalidad de plan abierto o cerrado. Alimentos de óptima calidad y una dieta balanceada, diseñada por un nutricionista, son las características principales de nuestro servicio.

Póliza de Seguro:

Contamos con Póliza de Seguros contra accidentes personales para cada participante, avalada por **Seguros Mercantil** o **Seguros Venezuela** con quienes tenemos varios años de experiencia. La póliza cuenta con una cobertura de Bs. 15.000,00 contra accidentes y tiene una duración mínima de 30 días.

Normas y Dispositivos de Seguridad:

Disponemos de medidas de seguridad en todos los sitios turísticos a visitar: carnet de identificación para cada participante, brazaletes de seguridad, personal uniformado e identificado.

Dotación Logística:

Contamos con todos los materiales y utensilios de apoyo a las actividades: Cavas, termos, vasos, servilletas, pitillos, papel higiénico, bolsas para desperdicios, termos equipados con agua y hielo para la hidratación permanente de los participantes, entre otros.

**ANEXO G: Planillas de evaluación de las actividades
realizadas en la estrategia**

Planilla de evaluación del Día Típico de Campamento

(Deberá ser llenado por los asistentes)

Después de un día lleno de actividad, queremos saber su opinión. Por ello le solicitamos que por favor llene esta evaluación para conocer sus impresiones y sugerencias.

Evalúe con un número en la escala del 1 al 5 dependiendo del grado de excelencia del ítem a evaluar.

Muchas gracias de antemano.

		Pésima				Excelente
1.	Comida	1	2	3	4	5
2.	Transporte	1	2	3	4	5
3.	Lugar	1	2	3	4	5
4.	Juegos, dinámicas, charlas	1	2	3	4	5
5.	Actitud de los Recreadores	1	2	3	4	5
6.	Presencia de los Recreadores	1	2	3	4	5
7.	Actitud de los Coordinadores	1	2	3	4	5
8.	Presencia de los Coordinadores	1	2	3	4	5
9.	Apertura del día	1	2	3	4	5
10.	Cierre del día	1	2	3	4	5
11.	¿La actividad cumplió con sus expectativas?	1	2	3	4	5

Especifique:

12. Opinión personal de la actividad:

13. Sugerencias:

Autoevaluación del día típico (debe ser llenado por los directores y coordinadores)

		Pésimo					Excelente
Día típico	Estado del lugar	1	2	3	4	5	
	Estado, cantidad y puntualidad de las unidades de transporte	1	2	3	4	5	
	Calidad y cantidad de comida en el desayuno, el almuerzo y la cena	1	2	3	4	5	
	Cumplimiento de todas las dinámicas	1	2	3	4	5	

Autoevaluación de la fiesta aniversario (debe ser llenado por los directores y coordinadores)

		Pésimo					Excelente
Fiesta Aniversario	Estado del lugar	1	2	3	4	5	
	Decoración (mesas, sillas, etc)	1	2	3	4	5	
	Suficientes sillas y mesas	1	2	3	4	5	
	Música	1	2	3	4	5	
	Comida	1	2	3	4	5	
	Bebidas	1	2	3	4	5	
	Recreación	1	2	3	4	5	
	Calidad de las atracciones infantiles	1	2	3	4	5	
	Dinámicas recreativas	1	2	3	4	5	

**Autoevaluación de la ejecución del plan de mercadeo de “Sembrando Futuro”
(debe ser llenado por los directores y coordinadores)**

		Pésimo				Excelente
Venta directa de "Sembrando Futuro"	Vendedor	1	2	3	4	5
	Diseño de la propuesta	1	2	3	4	5
	Feedback del cliente	1	2	3	4	5
	Recepción del plantel a la propuesta	1	2	3	4	5
	Cumplimiento del cronograma	1	2	3	4	5
	Cantidad de planteles donde no se asistió:	_____				
Cnatidad de planteles donde no pudo asistirse:	_____					

ANEXO H: Piezas de la estrategia

Invitación a la fiesta aniversario



-Como ellos nosotros también
crecemos y queremos
hacerlo de tu mano-

Lugar: Hacienda La Guacamaya
Fecha: 15 de mayo
Hora: 10 am
Invitación válida para padres e hijos

Acompáñanos a
festejar nuestro
3er aniversario



Invitación al día típico de campamento



No podemos hacer magia pero podemos
hacerte niño por un día
¡Vive la aventura tú también!

Fecha: 5 de junio
Hora: 5:30 am
Lugar: Plaza Altamira
(saldremos de allí a las 6 am)



Ven a conocer todos los detalles de nuestra propuesta
para la Temporada Vacacional 2009 en el lugar
donde los niños pueden vivir su aventura

Tapa y contra tapa del CD de la pre-venta





Foto recuerdo de la fiesta aniversario



Tarjeta del día de la madre y del padre





Feliz día a todos
los padres aventureros
les desea



Modelo de “Noti Aventura”



¿Quiénes somos?

Recreaciones Aventura es una empresa innovadora que busca romper con los esquemas tradicionales de recreación en Venezuela, insertando en nuestros programas actividades formativas, creativas y divertidas promoviendo la excelencia y la solidaridad en nuestros participantes.

Estamos especializados en la realización de campamentos, visitas guiadas, planes vacacionales, eventos corporativos y programas de capacitación en liderazgo para jóvenes.

Nuestro principal objetivo es lograr la formación integral de los participantes, fomentando en ellos el compañerismo, el liderazgo, el trabajo en equipo, la fraternidad, el servicio, el respeto por los demás y por la naturaleza, la fuerza, la perseverancia, y la seguridad personal, el reforzamiento de la autoestima, la sana competencia, y la capacidad de vencer miedos, elementos fundamentales para la formación de los niños y los jóvenes.

Nos preocupamos por tener un equipo de trabajo de “excelencia” comprometido con la empresa y con el país, todos estudiantes y profesionales de alto rendimiento.



No la imagines, ¡Vívela!



La mejor oferta del mercado

Planes vacacionales

Aventura Clásico
Aventura Premium.
Aventura VIP.

Campamentos cerrados

Aventura en los Llanos I
capacidad 50 campistas.
Aventura en los Llanos II
capacidad 150 campistas.
Aventura en la Montaña I
capacidad 150 campistas.
Aventura en la Montaña II
capacidad 70 campistas.

Nuestros servicios

Otra de las caras de Recreaciones Aventura es la posibilidad de llevar a cabo todo tipo de eventos en el ámbito corporativo en donde el objetivo es presentarles a nuestros clientes la oportunidad de alcanzar sus metas a través a actividades dirigidas especialmente a sus empleados.

En Recreaciones Aventura hemos estudiado y desarrollado las mejores actividades para la

integración de personal, desarrollo de liderazgo y trabajo en equipo, lanzamientos de productos y talleres de comunicación interna y externa que pueden lograrse a través la creatividad y el entretenimiento.

Para ello contamos con instalaciones y espacios físicos que nos permiten organizar los mejores eventos corporativos, Fiestas de

Navidad, Aniversarios, talleres, lanzamiento de productos, mesas de trabajo, Reuniones extramuros, Convenciones, entre otros.

- * Fiestas corporativas
- * Extramuros
- * Recreadores Promocionales
- * Talleres de Capacitación para Jóvenes: Jóvenes de Futuro

Ing. Miguel Angel Sabal/0416.610.96.50
miguel@recreacionesaventura.com

Lic. Desirée Rojas/Telf: 0414.308.26.17
desiree@recreacionesaventura.com

Oficina: (0212) 887.39.82

