

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Comunicaciones Publicitarias
Trabajo Especial de Grado

**“Reposicionar en el Mercado Venezolano a la Empresa La
Venezolana de Marcos C.A, a través de un Plan de
Comunicaciones Integradas de Marketing”**

Tesista:

Pompeo Di Munno Valentina

Tutor:

Ascanio Rafi

Caracas, 3 de septiembre de 2013

A la familia Di Munno.

A mi madre, Marisol, símbolo de perseverancia, lucha constante y amor incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A mi madre.

Al Nonno Francesco, por haber entregado su vida por el futuro, a la Nonna Francesca por acompañarlo y darme fuerzas en todo momento. A mis tíos, Angelo, Giovanni, Gabriele y Alessandra Di Munno, por ser una generación de triunfadores.

A mis hermanos Manuel e Isabella, que buscan ser la mejor versión de su hermana mayor.

A Hiram, que ha suplido y cumplido un rol paternal fundamental en mi vida.

A mi padre.

A mi tutora, Rafi, por haberme aceptado para hacer este trabajo especial de grado bajo su dirección. Por su apoyo, confianza, paciencia y por la capacidad de orientar mis ideas con rigurosidad.

A todos los que merecen estar en estas líneas, gracias.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	24
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	25
1.1 Descripción del problema	25
1.2 Planteamiento del problema	26
1.3 Justificación	27
1.4 Delimitación	29
1.5 Objetivos	30
1.5.1 Objetivo general	30
1.5.2Objetivos específicos	30
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	31
2.1 Organización	31
2.2 Fines de la Organización Empresarial	32
2.3 Cultura Organizacional	33
2.4 Cambio Organizacional	35
2.5 Empresa	39
2.6 Familia	39
2.7 Empresa Familiar	40
2.8 La Empresa Familiar que Crece y Cambia	41
2.9 Principales Problemas de la Empresa Familiar	45
2.10 Comunicación	49
2.11 Comunicaciones Integradas de Marketing	51

2.11.1 Publicidad	53
2.11.2 Relaciones Públicas	55
2.11.3 Promoción de Venta	56
2.11.3.1 Análisis de Oportunidades de Promoción	57
2.11.4 Exposiciones Comerciales	58
2.12 Planificación Estratégica de Mercadeo	59
2.13 Posicionamiento	60
2.14 Estrategias de Posicionamiento	62
2.15 Reposicionamiento	63
2.16 Tipos de Mercadeo	64
2.16.1 Mercadeo Directo	65
2.16.2 Mercadeo Interactivo	66
2.16.3 Mercadeo Viral	66
2.16.4 Mercadeo Word of Mouth	67
2.16.5 Mercadeo de Base de Datos	67
2.17 Mercado Meta	67
2.18 Percepción del consumidor	68
2.19 Estrategia	68
2.19.1 Estrategia Comunicacional	69
2.20 Segmentación	70
2.21 Imagen Corporativa	71
2.22 Análisis de Mercado de la Comunicación	71
2.23 Antecedentes de la Investigación	73

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	74
3.1 Antecedentes de la Empresa	74
3.2 La Compañía	76
3.3 Historia Comunicacional	76
3.4 Características del Producto	77
3.5 Descripción del Target	79
3.6 Competencia	79
CAPÍTULO IV: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	81
4.1 Diseño de la Investigación	81
4.2 Tipo de Estudio	81
4.3 Cuadro de Operacionalización de Variables	84
4.4 Tipo de Investigación	85
4.5 Población	85
4.6 Muestra	86
4.6.1 Público Interno	87
4.6.2 Público Externo	87
4.7 Instrumentos	87
4.7.1 Encuesta	88
4.7.2 Encuesta Sociométrica	89
4.8 Validación de Instrumentos	90
4.9 Limitaciones	92

CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	93
5.1 Público Interno	94
5.2 Público Externo	137
CAPÍTULO VI: LA ESTRATEGIA	194
6.1 Análisis DOFA	195
6.2 Objetivos	197
6.2.1 Objetivo General	197
6.2.2. Objetivos Estratégicos del Plan	197
6.3 Audiencias	198
6.4 Mensajes	198
6.5 Slogan	199
6.6 Tácticas/ Mezcla de Mercadeo	200
6.6.1 Plan de Acción Audiencia Interna	200
6.6.2 Plan de Acción Audiencia Externa	201
6.7 Recursos	205
6.7.1 Recursos Presupuestales	205
6.7.2 Recursos Humanos	206
6.8 Calendario del Plan	207
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES	210
CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES	213
Bibliografía	214
Anexos	219

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El proceso de Cambio	35
Figura 2: Administración del Cambio, determinación de la necesidad del cambio	37
Figura 3: Modelo de los Tres Círculos	41
Figura 4: Estructuras y planes en el modelo de los tres círculos	48
Figura 5: El plan de la comunicación organizacional	194

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de Operacionalización de Variables	84
Tabla 2: Antigüedad en la empresa	94
Tabla 3: Actividad administrativa	95
Tabla 4: Actividad gerencial	96
Tabla 5: Producción y manufactura	97
Tabla 6: Actividad comercial y mercadeo	98
Tabla 7: Actividad atención al cliente	99
Tabla 8: ¿Cómo desarrolla su actividad laboral en la empresa?	100
Tabla 9: En general, ¿considera que las condiciones para trabajar en la empresa son?	101
Tabla 10: ¿Considera que la empresa se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus empleados?	102

Tabla 11: ¿Considera que la empresa proporciona a sus empleados un entorno seguro y saludable para trabajar?	103
Tabla 12: ¿Considera que la empresa promueve la conciliación entre la vida laboral y profesional?	104
Tabla 13: ¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?	105
Tabla 14: ¿Cuán satisfecho se siente de ser parte de la empresa?	106
Tabla 15: ¿Siente que la empresa reconoce su trabajo?	107
Tabla 16: ¿Siente que su trabajo se refleja en los logros de la empresa?	108
Tabla 17: ¿Qué tan comprometido se siente con la empresa y su gestión?	109
Tabla 18: ¿Considera que se toman en cuenta sus sugerencias y comentarios en aras de la buena marcha de la empresa?	110
Tabla 19: ¿La empresa mantiene un diálogo permanente con sus empleados, procura una comunicación abierta y fluida?	111
Tabla 20: Se comunica a través de reuniones en grupo	112
Tabla 21: Se comunica a través de reuniones personales	113
Tabla 22: Se comunica a través de carteleras	114
Tabla 23: Se comunica a través de correo electrónico	115
Tabla 24: ¿Suele transmitir mensajes sobre instrucciones de trabajo?	116
Tabla 25: ¿Suele transmitir mensajes sobre reconocimientos por labores bien hechas?	117

Tabla 26: ¿Suele transmitir mensajes de motivación al logro?	118
Tabla 27: ¿Suele transmitir mensajes sobre nuevos proyectos?	119
Tabla 28: ¿Suele transmitir mensajes sobre desarrollo de productos?	120
Tabla 29: ¿Considera que la empresa es innovadora?	121
Tabla 30: ¿Considera que la empresa transmite una imagen responsable y seria?	122
Tabla 31: ¿Considera que la tradición es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	123
Tabla 32: ¿Considera que la variedad de productos y servicios es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	124
Tabla 33: ¿Considera que la calidad es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	125
Tabla 34: ¿Considera que el espacio (distribución y comodidad) es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	126
Tabla 35: ¿Considera que el precio de los productos y servicios es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	127
Tabla 36: ¿Considera que la atención al cliente es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	128
Tabla 37: ¿Considera que la ubicación física es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	129
Tabla 38: ¿Considera que la empresa se preocupa por la igualdad de oportunidades de sus empleados?	130

Tabla 39: ¿Considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear sus productos para ser más competitiva en el mercado?	131
Tabla 40: ¿Considera que la empresa se distingue por la atención que da a los clientes?	132
Tabla 41: Edad	133
Tabla 42: Sexo	134
Tabla 43: Cruce 1 satisfacción y compromiso	135
Tabla 44: Cruce 2 antigüedad en la empresa y compromiso	136
Tabla 45: ¿Suele visitar tiendas de arte y galería?	137
Tabla 46: ¿Con qué frecuencia suele visitar tiendas de arte y galería?	138
Tabla 47: ¿Colecciona piezas/obras de arte?	139
Tabla 48: ¿Obsequia piezas/obras de arte?	140
Tabla 49: ¿Sigue artistas/exposiciones de arte?	141
Tabla 50: ¿Busca promociones especiales de arte?	142
Tabla 51: ¿Busca asesoría para la conservación de piezas/obras de arte?	143
Tabla 52: ¿Por qué otra razón suele visitar?	144
Tabla 53: ¿Considera que la tradición es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	145
Tabla 54: ¿Considera que la variedad en productos y servicios es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	146

Tabla 55: ¿Considera que las promociones especiales de arte es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	147
Tabla 56: ¿Considera que el precio es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	148
Tabla 57: ¿Considera que la atención es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	149
Tabla 58: ¿Considera el espacio (distribución y comodidad) es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	150
Tabla 59: ¿Considera que la ubicación física es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	151
Tabla 60: ¿Suele enterarse a través de folletos, brochure o catálogos sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	152
Tabla 61: ¿Suele enterarse a través de referencias personales sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	153
Tabla 62: ¿Suele enterarse a través de boletines sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	154
Tabla 63: ¿Suele enterarse a través de los medios de comunicación sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	156
Tabla 64: ¿Suele enterarse a través de publicidad sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	157
Tabla 65: ¿Suele enterarse a través de las redes sociales sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	158

Tabla 66: ¿Suele enterarse a través de su ubicación física sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	160
Tabla 67: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por anuncios publicitarios?	161
Tabla 68: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por su antigüedad en el mercado?	162
Tabla 69: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por referencia de amigos, colegas, contactos?	163
Tabla 70: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A a través de las redes sociales?	164
Tabla 71: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A porque iba de paso?	165
Tabla 72: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por su servicio de marquetería?	166
Tabla 73: ¿Conoce la sede principal de La Venezolana de Marcos C.A?	167
Tabla 74: ¿Conoce la sucursal de La Venezolana de Marcos C.A?	168
Tabla 75: ¿Cuándo fue la última vez que visitó alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?	169
Tabla 76: En general, ¿considera que la atención del personal en las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A es?	170
Tabla 77: ¿Considera que son apropiados los espacios físicos de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?	171

Tabla 78: ¿Considera que existe una buena relación precio-calidad en los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A?	172
Tabla 79: Califique la calidad de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A	173
Tabla 80: Califique el valor de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A en comparación con el costo	174
Tabla 81: ¿Qué tan informado suele estar con respecto a la actividad de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, su cartera de productos y servicios?	175
Tabla 82: ¿Considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear y publicitar sus productos y servicios en la actualidad?	176
Tabla 83: ¿Considera importante que la empresa refresque la comunicación con sus públicos a través de un reposicionamiento?	177
Tabla 84: ¿Cuáles son las probabilidades de que vuelva a visitar alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?	178
Tabla 85: Edad	179
Tabla 86: Sexo	180
Tabla 87: Zona donde vive	181
Tabla 88: Cruce 1 sexo con referencias personales	182
Tabla 89: Cruce 2 sexo con medios de comunicación	183
Tabla 90: Cruce 3 sexo con redes sociales	184
Tabla 91: Cruce 4 edad y frecuencia de visita	185
Tabla 92: Cruce 5 última visita con espacios físicos	187

Tabla 93: Cruce 6 última visita con relación precio-calidad	189
Tabla 94: Cruce 7 última visita con calidad de productos y servicios	190
Tabla 95: Cruce 8 última visita con qué tan informado suele estar	191
Tabla 96: Cruce 9 atención al cliente con qué tan informado suele estar	193
Tabla 97: Plan de medios televisión Mira TV	205
Tabla 98: Costos	206
Tabla 99: Calendario del plan	208

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tabla 1 no genera Gráfico	84
Gráfico 2: Antigüedad en la empresa	94
Gráfico 3: Actividad administrativa	95
Gráfico 4: Actividad gerencial	96
Gráfico 5: Producción y manufactura	97
Gráfico 6: Actividad comercial y mercadeo	98
Gráfico 7: Actividad atención al cliente	99
Gráfico 8: ¿Cómo desarrolla su actividad laboral en la empresa?	100
Gráfico 9: En general, ¿considera que las condiciones para trabajar en la empresa son?	101
Gráfico 10: ¿Considera que la empresa se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus empleados?	102

Gráfico 11: ¿Considera que la empresa proporciona a sus empleados un entorno seguro y saludable para trabajar?	103
Gráfico 12: ¿Considera que la empresa promueve la conciliación entre la vida laboral y profesional?	104
Gráfico 13: ¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?	105
Gráfico 14: ¿Cuán satisfecho se siente de ser parte de la empresa?	106
Gráfico 15: ¿Siente que la empresa reconoce su trabajo?	107
Gráfico 16: ¿Siente que su trabajo se refleja en los logros de la empresa?	108
Gráfico 17: ¿Qué tan comprometido se siente con la empresa y su gestión?	109
Gráfico 18: ¿Considera que se toman en cuenta sus sugerencias y comentarios en aras de la buena marcha de la empresa?	110
Gráfico 19: ¿La empresa mantiene un diálogo permanente con sus empleados, procura una comunicación abierta y fluida?	111
Gráfico 20: Se comunica a través de reuniones en grupo	112
Gráfico 21: Se comunica a través de reuniones personales	113
Gráfico 22: Se comunica a través de carteleras	114
Gráfico 23: Se comunica a través de correo electrónico	115
Gráfico 24: ¿Suele transmitir mensajes sobre instrucciones de trabajo?	116

Gráfico 25: ¿Suele transmitir mensajes sobre reconocimientos por labores bien hechas?	117
Gráfico 26: ¿Suele transmitir mensajes de motivación al logro?	118
Gráfico 27: ¿Suele transmitir mensajes sobre nuevos proyectos?	119
Gráfico 28: ¿Suele transmitir mensajes sobre desarrollo de productos?	120
Gráfico 29: ¿Considera que la empresa es innovadora?	121
Gráfico 30: ¿Considera que la empresa transmite una imagen responsable y seria?	122
Gráfico 31: ¿Considera que la tradición es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	123
Gráfico 32: ¿Considera que la variedad de productos y servicios es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	124
Gráfico 33: ¿Considera que la calidad es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	125
Gráfico 34: ¿Considera que el espacio (distribución y comodidad) es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	126
Gráfico 35: ¿Considera que el precio de los productos y servicios es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	127
Gráfico 36: ¿Considera que la atención al cliente es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	128
Gráfico 37: ¿Considera que la ubicación física es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?	129

Gráfico 38: ¿Considera que la empresa se preocupa por la igualdad de oportunidades de sus empleados?	130
Gráfico 39: ¿Considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear sus productos para ser más competitiva en el mercado?	131
Gráfico 40: ¿Considera que la empresa se distingue por la atención que da a los clientes?	132
Gráfico 41: Edad	133
Gráfico 42: Sexo	134
Gráfico 43: Cruce 1 satisfacción y compromiso	135
Gráfico 44: Cruce 2 antigüedad en la empresa y compromiso	136
Gráfico 45: ¿Suele visitar tiendas de arte y galería?	137
Gráfico 46: ¿Con qué frecuencia suele visitar tiendas de arte y galería?	138
Gráfico 47: ¿Colecciona piezas/obras de arte?	138
Gráfico 48: ¿Obsequia piezas/obras de arte?	140
Gráfico 49: ¿Sigue artistas/exposiciones de arte?	141
Gráfico 50: ¿Busca promociones especiales de arte?	142
Gráfico 51: ¿Busca asesoría para la conservación de piezas/obras de arte?	143
Gráfico 52: ¿Por qué otra razón suele visitar?	144
Gráfico 53: ¿Considera que la tradición es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	145

Gráfico 54: ¿Considera que la variedad en productos y servicios es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	146
Gráfico 55: ¿Considera que las promociones especiales de arte es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	147
Gráfico 56: ¿Considera que el precio es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	148
Gráfico 57: ¿Considera que la atención es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	149
Gráfico 58: ¿Considera el espacio (distribución y comodidad) es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	150
Gráfico 59: ¿Considera que la ubicación física es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?	151
Gráfico 60: ¿Suele enterarse a través de folletos, brochure o catálogos sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	152
Gráfico 61: ¿Suele enterarse a través de referencias personales sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	153
Gráfico 62: ¿Suele enterarse a través de boletines sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	154
Gráfico 63: ¿Suele enterarse a través de los medios de comunicación sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	156
Gráfico 64: ¿Suele enterarse a través de publicidad sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	157

Gráfico 65: ¿Suele enterarse a través de las redes sociales sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	158
Gráfico 66: ¿Suele enterarse a través de su ubicación física sobre las actividades de una tienda de arte y galería?	160
Gráfico 67: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por anuncios publicitarios?	161
Gráfico 68: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por su antigüedad en el mercado?	162
Gráfico 69: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por referencia de amigos, colegas, contactos?	163
Gráfico 70: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A a través de las redes sociales?	164
Gráfico 71: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A porque iba de paso?	165
Gráfico 72: ¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por su servicio de marquetería?	166
Gráfico 73: ¿Conoce la sede principal de La Venezolana de Marcos C.A?	167
Gráfico 74: ¿Conoce la sucursal de La Venezolana de Marcos C.A?	168
Gráfico 75: ¿Cuándo fue la última vez que visitó alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?	169

Gráfico 76: En general, ¿considera que la atención del personal en las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A es?	170
Gráfico 77: ¿Considera que son apropiados los espacios físicos de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?	171
Gráfico 78: ¿Considera que existe una buena relación precio-calidad en los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A?	172
Gráfico 79: Califique la calidad de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A	173
Gráfico 80: Califique el valor de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A en comparación con el costo	174
Gráfico 81: ¿Qué tan informado suele estar con respecto a la actividad de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, su cartera de productos y servicios?	175
Gráfico 82: ¿Considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear y publicitar sus productos y servicios en la actualidad?	176
Gráfico 83: ¿Considera importante que la empresa refresque la comunicación con sus públicos a través de un reposicionamiento?	177
Gráfico 84: ¿Cuáles son las probabilidades de que vuelva a visitar alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?	178
Gráfico 85: Edad	179
Gráfico 86: Sexo	180
Gráfico 87: Zona donde vive	181

Gráfico 88: Cruce 1 sexo con referencias personales	182
Gráfico 89: Cruce 2 sexo con medios de comunicación	183
Gráfico 90: Cruce 3 sexo con redes sociales	184
Gráfico 91: Cruce 4 edad y frecuencia de visita	185
Gráfico 92: Cruce 5 última visita con espacios físicos	187
Gráfico 93: Cruce 6 última visita con relación precio-calidad	189
Gráfico 94: Cruce 7 última visita con calidad de productos y servicios	190
Gráfico 95: Cruce 8 última visita con qué tan informado suele estar	192
Gráfico 96: Cruce 9 atención al cliente con qué tan informado suele estar	193

RESUMEN

Son demasiados los estímulos publicitarios a los cuales está sometido diariamente un individuo, gracias a la sociedad supercomunicada en la que se vive en estos tiempos. Por tal razón, la mente humana cuando se encuentra saturada suprime información, en las que podrían estar contenidas marcas o empresas que han dejado de comunicarse a lo largo del tiempo. En ese mismo sentido, cuando se habla de reposicionamiento a través de un plan de comunicaciones integradas de marketing, se busca revincular las conexiones de antiguas informaciones para lograr que una persona, en este caso, el cliente, restaure su percepción sobre una empresa determinada (Ries y Trout, 1992). El diseño del presente trabajo de investigación corresponde a un *Desarrollo de Estrategias Comunicacionales* de tipo no experimental, tomando como punto de partida el satisfacer las necesidades informacionales que la organización presenta frente algún público de interés, sin intervenir en las variables. Partiendo de la premisa anterior, el estudio busca reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de comunicaciones integradas de marketing. Empresa del rubro del arte, galería y marquetería, con más de 50 años en el mercado venezolano, que ha desatendido la relación con sus clientes.

Palabras clave: Reposicionamiento, empresa familiar, comunicaciones integradas de marketing.

INTRODUCCIÓN

La ausencia de comunicación es la razón más común y frecuente cuando se presenta algún problema. La comunicación es uno de los pilares fundamentales en los cuales se apoyan las relaciones de las personas y de las instituciones; siendo el acto por el cual un individuo o una organización establecen contacto con sus interlocutores para transmitir o recibir una información.

En este sentido, la comunicación y la información juegan un papel fundamental en las relaciones de las organizaciones con su público interno y externo, siendo un elemento clave que promueve y facilita el flujo de mensajes entre varios niveles o posiciones, con el fin último de que se cumplan satisfactoriamente los objetivos estratégicos planteados.

Cabe destacar que el posicionamiento de una empresa está estrechamente ligado a la comunicación ya que es ésta la que permite resolver los problemas en una sociedad saturada de información y a la vez poco comunicada. El fin último del posicionamiento es llegar a la mente del consumidor, sin embargo, todas las estrategias de casi todas las compañías existentes se basan en lo mismo. De allí que, la cantidad de estímulos a los que está expuesto el consumidor son demasiados, por lo que la mente rechaza la información que no asimila, como lo señalan Al Ries y Jack Trout (1992).

Partiendo de la premisa anterior, el enfoque fundamental del presente trabajo de investigación, no es crear algo nuevo o diferente, sino moldear aquello que ya está creado y revincular las conexiones que ya existen. Es indispensable desarrollar y formular un reposicionamiento en el mercado venezolano de la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing; de manera de generar en la mente del consumidor la percepción de ser la empresa experta en la categoría del arte. En otras palabras, que califiquen a La Venezolana de Marcos C.A, como la mejor oferta ante una necesidad y la consideren como la primera opción a la hora de tomar una decisión de compra.

Así mismo, el investigador ha considerado pertinente dividir el presente estudio de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema de Investigación: Describe el problema y formula las preguntas en función a los objetivos establecidos en el estudio. Se define cuáles son las prerrogativas de la empresa en la cual se debe anclar el mensaje clave para que el público objetivo reconozca la marca y la prefiera en comparación con otros competidores directos o indirectos. Posteriormente, sobre esta base, se elabora una estrategia de posicionamiento sólida y coherente para convencer a los consumidores potenciales de que la empresa en cuestión ofrece una propuesta verdadera, única y mejor. Así mismo, se encuentran formulados, descritos, delimitados y desarrollados los objetivos de la investigación. Así mismo, se justifica la factibilidad de la investigación y se enmarca dentro de su respectiva delimitación.

Capítulo II: Marco Teórico: En dicho capítulo se describen los conceptos que fungen como piedra angular del presente estudio y que serán desarrollados a lo largo del trabajo de investigación. Adicionalmente, en este capítulo se incluyen los trabajos de investigación relacionados en el presente estudio que pudieran ser tomados como antecedentes y que han sido consultados por el investigador.

Capítulo III: Marco Referencial: A través del recurso de comunicaciones personales se describe la historia de la empresa y sus antecedentes sociales, políticos y económicos, desde el inicio de su operación en Venezuela.

Capítulo IV: Método: Se explica la columna vertebral de la investigación, el diseño y tipo de estudio, así como las definiciones de las variables y operacionalización de las mismas, la técnica de investigación seleccionada y la validación de los instrumentos.

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Las empresas parecieran comprender cada día que para poder abarcar más espacio en el mercado (y en las mejores condiciones de competitividad), deben cuidar, la imagen corporativa, las estrategias de comunicación a utilizar para informar a sus actuales y futuros clientes. Las empresas o instituciones deben evolucionar de generación en generación como lo hacen los productos o servicios que ofrecen, hecho que conlleva a la adecuación de los mecanismos de comunicación para llegar a sus públicos.

La Venezolana de Marcos C.A, es una empresa familiar del rubro del arte y la marquetaría (con más de 40 años de trayectoria en el mercado venezolano). La división de las tareas y las decisiones suelen ser multivariadas, tomadas en conjunto y sin mayor planificación por el grupo familiar. Generalmente dichas decisiones no planificadas, suelen ejecutarse de manera incompleta haciéndose poco seguimiento, control y evaluación a las estrategias que adoptan para mejorar temas intrínsecos de la compañía. Este problema, fundamentalmente ha sido la consecuencia de una generación que ha enfocado sus esfuerzos en el negocio y ha descuidado de cierta manera el marketing directo con los consumidores. Por consiguiente, se busca: Reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing.

El asunto fundamental en este caso es que no existen estrategias de comunicación para informar en La Venezolana de Marcos C.A. Los miembros de la familia no se han preocupado por ejecutar acciones que mejoren esta situación. La necesidad esencial de la compañía es captar nuevos clientes para incrementar sus ventas. Al inicio de sus actividades en los años 80, el fundador, sensibilizado con el negocio y en aras de captar nuevos clientes, mantuvo un contacto directo

con su público objetivo, a través de canales de comunicación formales e informales, pero atendiendo las necesidades de cada uno de los clientes.

Fallecido su fundador, dos generaciones más tarde y enfocados en el negocio y en resultados netamente comerciales, los herederos descuidaron esas vías de comunicación lo que se tradujo en la invisibilidad y desventaja competitiva de la empresa en el mercado venezolano. Por otro lado, aquellos clientes que fueron potenciales en los años 80 han desaparecido y es sumamente importante captar las nuevas generaciones de aquellos, que en algún momento, fueron fieles a los productos y servicios que siempre ha ofrecido La Venezolana de Marcos C.A.

1.2 *Planteamiento del problema*

En el presente trabajo de investigación, se pretende Reposicionar a la empresa La Venezolana de Marcos C.A a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing. De esta manera, se determinarán los medios y mensajes a través de los cuales la empresa transmite su información a sus públicos y se identificarán los medios y mensajes, a través de los cuales se comunica su principal competidor, para poder diseñar un plan de comunicaciones integradas que tenga como objeto principal alcanzar el objetivo antes planteado.

Según los autores Al Ries y Jack Trout (1992), cuando se habla de reposicionamiento, es pertinente mencionar la importancia de las Comunicaciones Integradas de Marketing y las acciones que realiza la empresa para crear precepciones en el público objetivo, que a su vez se traduzcan en decisiones de compra de productos que ofrece dicha empresa.

En este caso en particular, se desarrollarán estrategias para reposicionar a La Venezolana de Marcos C.A en el mercado venezolano que ha descuidado, en cierta manera, el relacionamiento con su público. Para ello es importante redefinir, la misión, visión y valores, de manera que estén alineados con los objetivos de la empresa. Dichas estrategias deben ser conocidas por los trabajadores y gerentes

de la propia empresa para que cumplan satisfactoriamente las tareas que desempeñan dentro de ella.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se plantea responder las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los medios y mensajes a través de los cuales la empresa transmite la información a su público objetivo?

¿Cuáles son los medios y mensajes a través de los cuales se comunica su principal competidor?

¿Cuáles son las estrategias que permitirán diseñar un modelo de Comunicaciones Integradas de Marketing dirigido a alcanzar el objetivo general?

1.3 *Justificación*

La presente investigación nace de la necesidad de que una empresa sea reconocida en el mercado en el cual compite, y de esta manera incrementar su consolidación y reconocimiento por parte del público. De esta necesidad se desprende la iniciativa de Reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing.

Es por ello que el investigador ha considerado que la realización de este trabajo es conveniente, en el sentido de que la empresa objeto de estudio requiere la implementación y diseño de estrategias de comunicación para el público externo de manera de alcanzar el objetivo general.

Para Berganza y Ruiz (2005, p.46) una investigación responde a la conveniencia en su elaboración “en tanto está vinculada a diferentes aspectos”.

Para reafirmar lo señalado anteriormente y el éxito en el mercado que se pretende con la compañía, es necesario implementar un diseño de comunicaciones para el público externo. Construir esta estrategia requiere además del recurso de la publicidad, otras técnicas que engloben distintos campos de la

comunicación y la mercadotecnia, como las relaciones públicas, promoción de ventas, eventos corporativos, entre otras actividades. Por lo que se pretende desarrollar una estrategia que unifique todos los criterios para ser llevados a cabo.

En este sentido y partiendo de las premisas anteriores, se puede mencionar la relevancia que tiene para una empresa familiar, de origen italiano, que cuenta con más de 40 años de trayectoria en Venezuela, seguir desarrollándose y desempeñando actividades en el país que ha creído el ideal para iniciar su negocio y ofrecer productos y servicios de calidad a la comunidad.

Por esta razón, se destaca la necesidad de Reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing. Comunicando y sensibilizando al público objetivo sobre los productos que la empresa ofrece, de primera calidad, elaborados a mano, colmados de historia y tradición familiar.

Se ha creído conveniente, proponer un relanzamiento de la empresa en el mercado venezolano a través de un Plan de Comunicaciones Integradas de Marketing para reposicionarla como la mejor y más importante galería y marquería del país. Tal y como lo señalan Berganza y Ruiz, se debe tomar en cuenta que “la investigación que se aborda es, en primer lugar, factible desde la perspectiva de su interés para el ámbito teórico o metodológico en el que se inscribe y desde el punto de vista de las posibilidades del investigador” (Berganza y Ruiz, 2005. Pág. 47)

Por otro lado, según los mismos autores “una investigación tiene proyección social cuando responde a las demandas de una sociedad determinada, un grupo social, instituciones, o sus resultados previsibles pueden ser de interés para dichas instancias”. (Berganza y Ruiz, 2005. Pág. 47)

Por tal razón, el desarrollo del presente estudio podría resultar de gran utilidad para otras empresas familiares que persigan el objetivo estratégico de reposicionarse en el mercado local. Construyendo estrategias ganadoras de marca para obtener valor en el mercado, satisfacción y reconocimiento del cliente;

y un valor social, para que la empresa progrese exponencialmente y continúe operando de generación en generación manteniendo el legado de su fundador.

1.4 *Delimitación*

Ciertamente, el presente estudio plantea, reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing. Partiendo de esa premisa, el investigador ha querido enfilar el estudio al público externo: orientando considerablemente el foco hacia los clientes (leales y potenciales) que suelen frecuentar galerías y marquerías y que se encuentran interesados en la categoría del arte.

No obstante, se tomará en cuenta al público interno, trabajadores entre la sede principal, sucursales y la fábrica que suman un total de 40 personas, que laboran directamente con la empresa y que, sin duda alguna, su participación será fuente de hallazgos que nutrirán la investigación. El objetivo de atender la opinión de los trabajadores que dan vida a la organización pareciera ser fundamental para encontrar el eslabón que permite revelar cuán importante perciben su trabajo para los logros finales de la compañía.

Se estudiarán las herramientas comunicacionales con las cuales cuenta La Venezolana de Marcos C.A actualmente, permitiendo así tener una observación directa del impacto de estas actividades en este sector, así como definir las estrategias necesarias para reposicionar a la empresa en el mercado venezolano.

El alcance del estudio en términos físicos se desarrollará en la sede principal en Santa Mónica ubicada en el Municipio Libertador, la sucursal ubicada en el Centro Comercial Galerías Las Américas en San Antonio de los Altos, Edo. Miranda y el galpón donde se procesa la materia prima ubicada en Paracotos, Edo. Miranda. Sectores donde se desarrolla la actividad comercial y operativa de la compañía.

1.5 *Objetivos*

1.5.1 *Objetivo General*

Reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing.

1.5.2 *Objetivos Específicos:*

- Identificar los medios y mensajes a través de los cuales la empresa transmite la información a su público objetivo.
- Identificar los medios y mensajes a través de los cuales se comunica su principal competidor.
- Diseñar un modelo de Comunicaciones Integradas de Marketing que permita alcanzar el objetivo general.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación, se tomaron en cuenta los conceptos de los diferentes tópicos teóricos que pudieran resultar claves al momento de edificar la realización de este trabajo.

2.1 Organización

Weber (1982) entiende a la organización como un sistema de actividades continuas e intencionales de algún tipo específico: una organización dotada de personalidad jurídica y una relación social asociativa caracterizada por un cuadro administrativo que se dedica a esa actividad.

Ahora bien, Katz y Kahn (1996) sostienen que una organización es un ente que se encuentra en continua interacción con el medio ambiente; primero, para la obtención de materia prima y luego, para la producción de insumos. Fernández Collado (2006, p.29) interpreta a los dos autores antes descritos y explica a las organizaciones como “sistemas abiertos y vivientes”.

“Las organizaciones son instrumentos técnicos creados como medios para alcanzar fines precisos (...) las instituciones, son también, en parte, técnicamente creadas: pero junto a esa dimensión, tienen otra de tipo “natural”. Son productos de la interacción y de la adaptación; llegan a ser receptáculo de la ideología de un grupo; son en fin, más difícilmente perecederas (Selznick en Ibarra, 2000, p.17).

Según Luhmann (1964), las organizaciones son un tipo de sistema social que se constituyen sobre la base de reglas de reconocimiento que lo vuelven identificable y le permiten especificar sus propias estructuras.

En ese sentido, y englobando a todos los autores mencionados anteriormente, la organización está caracterizada por ser un órgano conformado por personas que realizan actividades específicas, asociadas a un medio o instrumento, funcionando como un aparato o sistema por el cual un fin es alcanzado,

brindándoles beneficios a la comunidad a la que pertenece. Para el correcto funcionamiento de la organización, se deben cuidar todos los factores internos y externos de la misma, por ejemplo: factores económicos, tecnologías propias del ramo en el que opera la organización, condiciones políticas sociales y entorno de la organización.

2.2 Fines de la Organización Empresarial

Según Ibarra, es importante señalar los fines genéricos de una empresa, no su misión específica, sino los fines múltiples que aseguren la supervivencia de la organización:

- Poner a disposición de la comunidad a la que sirve una serie de bienes y servicios que la sociedad reclama y de cuya necesidad es el origen de la empresa o, por lo menos, es la causa de su permanencia en el mercado.
- Desarrollar a las personas de la organización: contribuir al perfeccionamiento personal de los que se relacionan con la empresa. El perfeccionamiento humano y de la sociedad, mediante la creación y distribución de bienes y servicios y la consecuente obtención de dividendos.
- Crear un valor económico agregado: desde su origen, la empresa ha sido descrita sustancialmente por su finalidad económica. Exige que su operación genere un valor superior a los costos de los factores, lo cual produce un valor agregado.
- Continuidad: la empresa debe cuidar todos aquellos factores clave que afecten a corto o largo plazo su supervivencia. (Ibarra, 2000, p.18)

El mismo autor considera que la eficacia también cumple un papel fundamental en los fines de la organización, ya que no es posible buscar finalidades de mayor calidad sin un fundamento mínimo para operar.

Siguiendo esta misma línea, Francés considera que “los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores, y se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan” (2001, pág. 37).

Los fines usuales de una empresa privada son:

- Supervivencia o permanencia
- Beneficios (valor económico)
- Crecimiento
- Prestigio
- Bienestar de los miembros

2.3 Cultura Organizacional

“Cultura es aquella serie de artefactos, creencias, valores, normas y reglas fundamentales que definen el modo en que opera la organización, e influyen en ella” (Beckhard y Harris, 1988, p.8).

“Un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan” (Fernández Collado, 2006, p.89).

“La cultura organizacional, proporciona un marco común de referencia, es decir, una serie de significados compartidos, que hace que las personas perciban las cosas de una manera parecida, hablen el mismo lenguaje y tengan claridad respecto a lo que es importante para la organización a la que pertenecen” (Fernández Collado, 2006, p.92).

El mismo autor sustenta la teoría de que cada organización tiene su propia personalidad y que por esta razón, “hará esfuerzos por promover gente que la acepte, se identifique y apoye lo que esta organización valora” (2006, p.42).

De esta manera el autor expone algunas características que hacen de las organizaciones, un lugar exitoso (2006, p.42):

- Las organizaciones exitosas tienen *culturas* (formas de ver y hacer las cosas, de fijar prioridades y objetivos comunes) que se ajustan bien a su *ambiente* (contextos, sistemas abiertos, influencias externas).
- La gerencia superior deberá buscar activamente el aseguramiento de un ajuste apropiado de la cultura con el ambiente (una, sin la otra, no pueden darse; no se optimizan los esfuerzos y se aprovechan oportunidades).
- Los empleados exitosos serán aquellos cuyas actitudes y estilos se ajusten a sus culturas (pero desde un punto de vista participativo y proactivo).
- Las culturas fuertes actúan como mecanismos informales para moldear los comportamientos de los empleados (y como se verá inmediatamente, lo llegan a hacer no solamente desde el punto de vista organizacional, sino en ocasiones, hasta el estrictamente personal).

Partiendo de la premisa anterior y según el autor, la cultura organizacional permite la “alineación de los valores y actividades personales a los de la organización, no sólo para efectos del propio trabajo sino incluso para efectos de la vida personal y familiar de cada quien, como única forma de conjugar las actividades de una persona en todos los ámbitos y, en este sentido, sacar el mayor provecho de las mismas; de crear sinergia”. (Fernández Collado, 2006, p.42).

De allí que, “cuando la cultura es débil, hay que empezar por definir los valores que se desea alcanzar, para pasar después a la planeación y promoción de un movimiento integral de la organización en pos de ellos” (Fernández Collado, 2006, p.97). Esto significa que no es suficiente la propuesta de los nuevos valores y que las personas hagan de éstos sus propios valores, sino que es necesario actuar en todos los campos, sobretodo en el de la comunicación, para que lo que se persiga, se materialice.

2.4 Cambio Organizacional

El cambio, pareciera ser un asunto que preocupa no sólo a las personas, sino a las organizaciones, sus administradores y empleados. Las organizaciones se plantean cambios por varias razones, siendo una de las principales la necesidad de progresar y sobrevivir ante la expansión de un mercado creciente.

“El cambio es necesario en una empresa que enfrenta una crisis inminente. Ningún cambio es posible, si no se logra una transformación en la mentalidad de quienes tienen la posibilidad de generar dicho cambio o crear las condiciones para que el mismo sea aceptado, y lograr la cooperación de todos los sectores afectados por la reforma” (Irigoyen, 1999, p.90).

“Cualquier cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas: el *estado futuro*, al que los directivos quieren que llegue la organización, el *estado presente*, aquel en que se encuentra la organización actualmente; y el *estado de transición*, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro” (Beckhard y Harris, 1988, p.31).

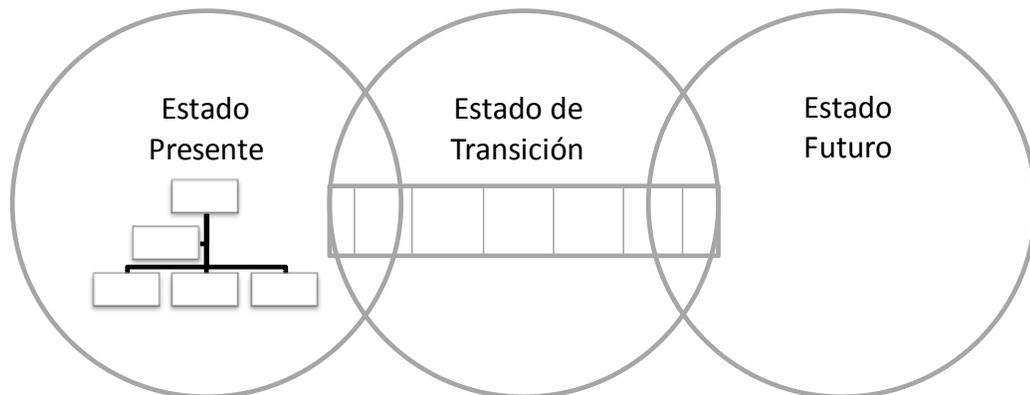


Figura 1: El Proceso del Cambio

Fuente: *Transiciones organizacionales, administración del cambio*, Beckhard y Harris (1988)

Este proceso ayuda a aclarar el trabajo que debe realizarse para administrar cambios importantes: “*definir* el estado futuro, *evaluar* el presente y *administrar* la transición” (p.31).

El ambiente de una organización está formado por “todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es útil considerar desde la perspectiva de los sistemas. Las bondades de los sistemas abiertos son muchos, pero destacan su utilidad para comprender las organizaciones en un continuo proceso de transformación de insumos a resultados. Así mismo, permite concebir las fronteras de la organización y su ambiente de manera flexible y cambiante, tal como sucede en la realidad” (Fernández Collado, 2006, p.217).

Partiendo de la premisa anterior, Los autores Beckhard y Harris (1988) concuerdan con que “a mayores presiones del medio ambiente o a cambios en las prioridades del liderazgo de la organización, se requieren cada vez más cambios de estructura, estrategia y estilo de dirección” (p.3).

“Las fuerzas que requieren de un cambio en los grandes sistemas actuales tienden a originarse *fuera de la organización*. Los cambios en la legislación, la demanda del mercado como consecuencia de la competencia mundial, la disponibilidad de recursos, el desarrollo de la nueva tecnología y las prioridades sociales, con frecuencia requieren que los directivos de una organización rediseñen las estructuras y procedimientos organizacionales, definan otra vez sus prioridades y efectúen un nuevo despliegue de sus recursos” (Beckhard y Harris, 1988, p.33).

En ese sentido, “el primer punto de preocupación para desarrollar una estrategia de cambio, debe ser la determinación de la *necesidad del cambio*. Esto significa localizar y evaluar las fuentes de presión para cambiar la situación actual; y diferenciar las fuerzas externas a la organización de las internas y de aquellas que son intereses personales de la alta gerencia” (p.46).

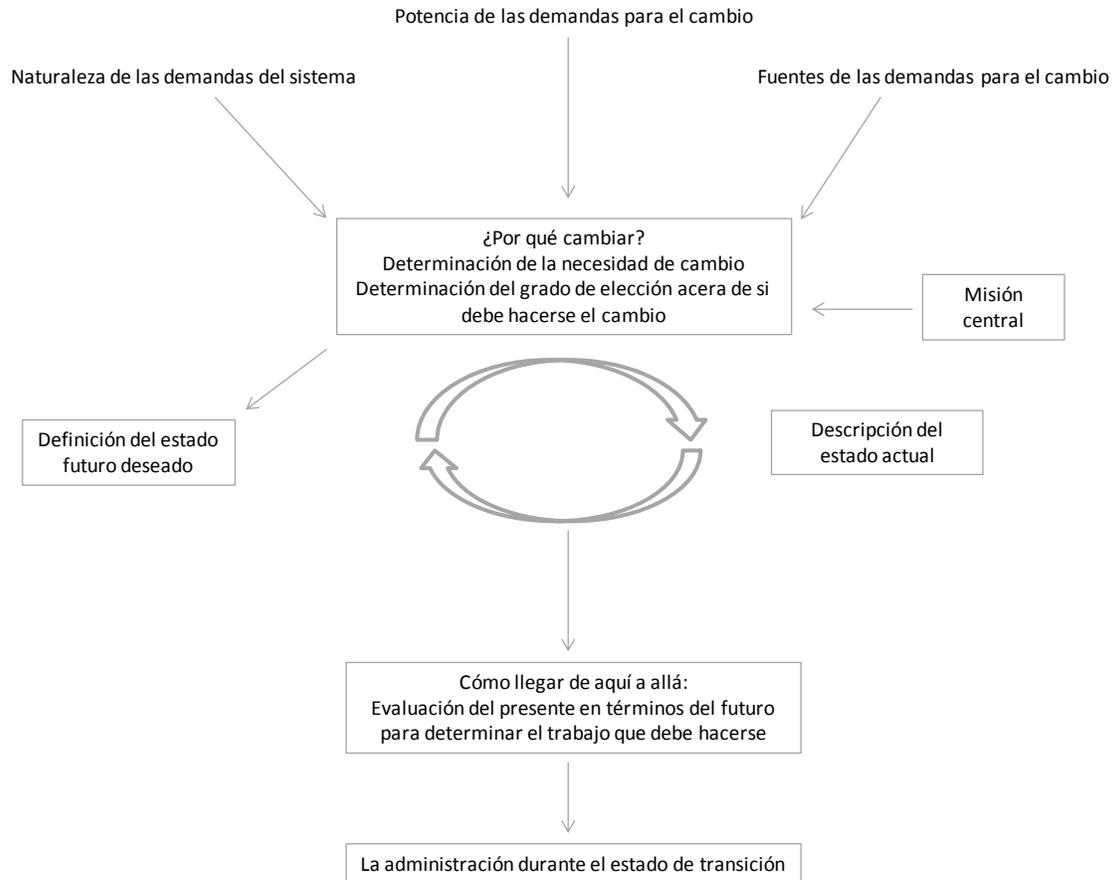


Figura 3: Administración del Cambio: determinación de la necesidad del cambio

Fuente: Transiciones organizacionales, administración del cambio, Beckhard y Harris (1988, p.3)

Los mismos autores se plantean varios cambios complejos en las organizaciones y explican el cambio en la cultura organizacional debido “a las fusiones, absorciones y combinaciones de los negocios, la administración de dos culturas y la creación de una tercera cultura combinada como aspectos esenciales para que una organización alcance la excelencia y, de hecho, la supervivencia” (p.3).

Uno de los problemas más comunes en la administración del cambio pareciera ser la absorción de la cultura organizacional y según Beckhard y Harris “puede ser grave en las pequeñas compañías propiedad de una familia, donde las culturas de la familia y de la empresa tienen que ser conciliadas por el fundador o dirigente de

cada una, con el fin de garantizar la supervivencia de la organización y su posición competitiva” (p.8).

Cada uno de los aspectos del cambio y sus necesidades, parecen involucrar a cada una de las partes del sistema que, al final del día, funcionan en conjunto. Es por ello que las organizaciones pudieran estar sometidas constantemente a factores (internos y externos) que promuevan el cambio y, para que este proceso se desarrolle eficientemente se debe fomentar en los subsistemas el “compromiso a llevar a cabo las metas de cambio de la organización”, ya que pareciera ser que el todo es más que la suma de sus partes. (p.63).

Del mismo modo, Beckhard y Harris (1998) plantean que un grupo directivo eficiente debe saber administrar la complejidad del cambio y, al mismo tiempo, “mantener la tienda funcionando”. Por esta razón, los mismos autores consideran pertinente mencionar los tipos de cambio a los que pudiera estar sometida una empresa y que deben tomar en cuenta los líderes organizacionales (p.121):

- Cambios en el entorno.
- Cambios en las prioridades organizacionales.
- Cambios en las estructuras: de una estructura funcional a una estructura comercial o matricial. Estructuras paralelas y sistemas temporales.
- Cambios en la manera de realizar el trabajo: la gente administra su trabajo, la inspección se hace más cerca del trabajo.
- Cambios en las políticas del personal: recompensar la creatividad junto con la producción y estabilidad.
- Cambios en los papeles: establecer grupos empresariales más independientes dentro de una gran organización.
- Cambios en la cultura: preparar la eliminación de las tradiciones, reexaminar creencias, suposiciones, normas y costumbres prevalecientes.

2.5 Empresa

Según Ibarra (2000, p.15-17) “la empresa es una organización humana cuya esencia radica en el esfuerzo cooperativo”. Por lo tanto, entendemos la empresa como “aquella organización humana que se estructura con unos fines estables, que se pretenden lograr durante un tiempo razonablemente largo y que se esfuerza por incorporar valores en lo que se ha denominado proceso de institucionalización”.

Ibarra (2000, p.38) coincide con que la “empresa no es sólo un instrumento al servicio del bienestar de los empresarios, sino que ella misma es un bien común de empresarios y trabajadores, al servicio del bien común de la sociedad”.

Siguiendo con la misma línea, Irigoyen (1999, p.20) define la empresa como “organizaciones que coordinan recursos materiales, humanos y de información para alcanzar objetivos de tipo económicos. Es decir, lucrativos”.

2.6 Familia

Suponer una definición y una explicación concreta de familia trasciende la historia mucho antes de la época moderna. Sin embargo, según el artículo 16.3 de la Declaración de los Derechos Humanos (1948) “La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”.

“La familia es una comunidad ética, de amor y solidaridad que ordinariamente se estructura dentro del esquema paterno-filial y que ‘el creador del mundo’ estableció (...) como origen y fundamento de la sociedad humana; la familia es por ello, la célula primera y vital de la sociedad, la organización más importante a lo largo de la historia, en todas las sociedades humanas” (Ibarra, 2000, p.65).

Por su parte, Belluscio (ep Irigoyen, 1999, p121) presenta una definición más general: “Se le da el nombre de ‘familia’ al conjunto de personas con las cuales existe algún vínculo jurídico de orden familiar, a los que habría que agregar al cónyuge, que no es un pariente en sentido estricto”.

Como quiera que el presente trabajo de investigación se fundamente en la empresa familiar, valdría la pena destacar qué significan y cómo funcionan. De esta manera, adquieren sentido cada una de las empresas familiares que hay en la actualidad.

“Las familias poseen una historia, una acumulación de experiencias susceptibles de interpretarse de diversas formas dentro de ellas. La interacción de su historia con la situación actual da origen al contexto de la vida familiar” (Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, 1997, p.194).

2.7 Empresa Familiar

La empresa familiar “se entiende como aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intra organizacionales de propiedad y control directivo estén basadas en lazo a familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia” (Salazar, 2001, p.22).

Asimismo, la empresa familiar “ha de tener un carácter institucional, es decir, una organización en la que se insuflan valores. La *institución* se propone como finalidad no solamente la propia de un organismo, sino también la de dar un sentido a toda la acción humana que coordina. Lo característico de una institución es la consideración explícita de unos valores con los que se trata de *identificar* a las personas, perfeccionando los motivos de sus acciones y educándolos en ese sentido” (López en Ibarra, 2000. p.16).

El modelo conceptual de la empresa familiar como un sistema según Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997, p.5) se deriva del *Modelo de los Tres Círculos* (Figura 1) que “consta en realidad de dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio. Cada uno de estos dos “círculos” tiene sus propias normas, reglas de pertenencia, s\estructuras de valores y organizacionales. Surgen problemas porque los mismos individuos han de cumplir obligaciones en los dos círculos”.

Con base en el *Modelo de los Tres Círculos*, Salazar (2001, p.45) señala que “El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a su compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.”

“Los otros subconjuntos dan la condición para un propietario familiar no empleado (4), propietario no familiar empleado (5), familiar no propietario empleado (6) y el familiar perteneciente a la empresa en el subconjunto (7)” (Salazar, 2001, p.45).

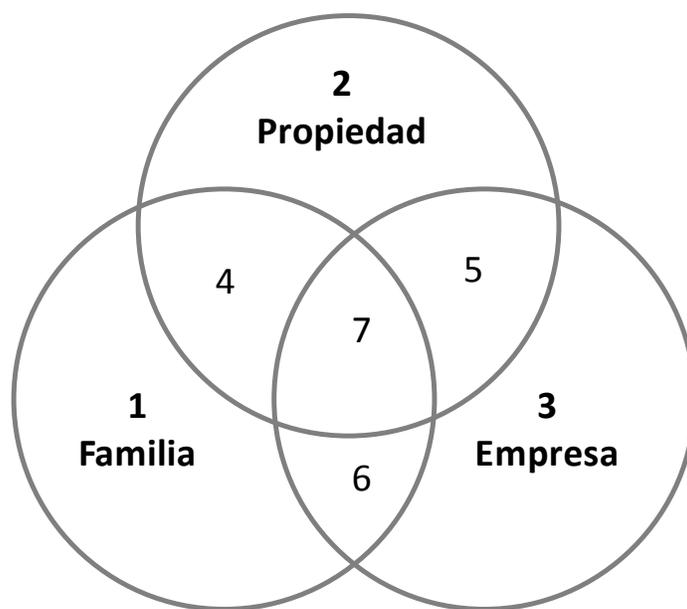


Figura 3: *Modelo de los Tres Círculos*

Fuente: *Empresas Familiares Generación a Generación*, Gersick, Davis, Hampton, Lansberg 1997, (p.6).

2.8 La Empresa Familiar que Crece y Cambia

Irigoyen (1999) explica que la empresa, a lo largo del tiempo necesita “promover una serie de cambios fundamentales que comprendan, desde la misma filosofía de la empresa, la particular concepción del entorno familiar en su

vinculación con la misma y las relaciones de las personas dentro de la actividad empresarial” (p.89).

“La sucesión es la prueba definitiva de la empresa familiar. No se trata simplemente de lo que sucede cuando un viejo líder pasa la antorcha a otro, sino un proceso que sigue una secuencia evolutiva: comienza muy temprano en la vida de algunas familias y se prolonga durante la maduración y el envejecimiento natural de las generaciones” (Gersick et al, 1997, p.203).

Gersick (1997) Expone ciertos puntos sobre el reto que afrontan las empresas familiares al cambiar de etapa y lo complejo que pareciera ser planear la estructura futura de la propiedad cuando se habla de transición de la generación más joven a la edad adulta y cómo serán transferidas las acciones a los nuevos dueños. Por tal razón, el mismo autor sostiene que la coordinación entre los hermanos socios sobre la transición puede verse entorpecida por varios factores (p.168):

- La mayoría de los hermanos socios desean que su parte del negocio conserve el mismo control en el futuro que el que tenía la generación anterior.
- Las sociedades entre hermanos con frecuencia presentan distintas necesidades de planeación financiera, que influyen en cómo quieren manejar sus intereses en la propiedad.
- Los hermanos frecuentemente abordan la planeación de la sucesión desde otro ángulo. Por ejemplo, cómo decidirán transferir las acciones a la siguiente generación si regalándolas o vendiéndolas.
- Muchos hermanos socios no piensan discutir con los hermanos sus planes de la sucesión. Después de todo, sus acciones les pertenecen. Sin una perspectiva amplia sobre la propiedad y sin una relación de colaboración entre hermanos, no es posible llegar a un acuerdo acerca de las futuras estructuras de propiedad.

El mismo autor sostiene que existe una etapa en la cual los gerentes de las empresas familiares deben plantearse el momento de la transición. Gersick propone que entre los 38 y 40 años la persona se encuentra en los *años de madurez*. Según el autor, esta etapa consiste en “revalorizar las estructuras y estilos de vida, preparar la transición a los años intermedios y más allá de ellos” (Gersick et al, 1997, p.169).

Es decir, involucrar a la generación más joven en el negocio y esto puede ser un factor de presión cuando los líderes de la empresa familiar estudian la posibilidad de que sus hijos colaboren en ella. De manera que la compañía familiar pueda convertirse en el medio impulsor de la generación más joven a la etapa del desarrollo y la independencia.

Partiendo de la premisa anterior, el mismo autor plantea una suposición que pareciera ser de las más frecuentes en el negocio familiar:

“La generación más joven fracasará si no colabora en la empresa. En las familias con estrechos vínculos, donde se trazan nítidamente los límites entre los miembros de las familias y el resto de las personas puede existir el principio de que *nadie más puede hacerlo tan bien*. Por lo tanto, se piensa que la decisión de los hijos de dedicarse a otra cosa equivale a *dejar morir la empresa*” (Gersick et al, 1997, p.173).

Esta presión se intensifica ante las necesidades de la empresa familiar en la etapa de crecimiento, cuando los hermanos socios recurren a sus impreparados como un medio de contratar a profesionales externos.

El mismo autor explica una de las dificultades principales en cuanto a los cambios gerenciales de las empresas familiares se refiere, en la etapa de expansión del negocio:

“Un obstáculo contra la formación de un equipo gerencial consiste en que la familia no quiere permitir el ingreso de profesionales ajenos a ella, algunas veces

para que no descubran la tensión de sus relaciones o critiquen sus habilidades gerenciales” (Gersick et al, 1997, p.177).

Es probable que la nueva generación apoye más decididamente la contratación de profesionales externos. “Ya que quizás aprendieron el valor de la especialización en la universidad. Se muestran menos defensivos respecto a la dinámica familiar pues se dan cuenta que los problemas radican principalmente en la generación anterior” (Gersick et al, 1997, p.178). Así pues, pareciera que el principal problema de los directivos de las empresas familiares consiste en formar una combinación de las habilidades necesarias para asegurar el liderazgo en el tiempo y, según el autor, la falta de ejecutivos o profesionales ajenos a la organización hace que la compañía sea más vulnerable si éstos no ocupan cargos muy importantes o simplemente, no hay presencia de ellos.

Por lo que, muchas veces las empresas familiares requieren de una renovación radical para seguir conquistando el mercado. Sin embargo, para las empresas familiares, dichas renovaciones no son atractivas porque podrían costar demasiado, en términos de dinero.

“Las buenas estructuras de la administración contribuyen a un funcionamiento exitoso de la empresa (...), sin embargo, no puede haber desarrollo si no se prevén las necesidades de servicios humanos de la siguiente etapa” (Gersick et al, 1997, p.255).

Partiendo de la premisa anterior, el mismo autor propone la creación de un plan de desarrollo gerencial para la empresa. Al formular este plan, “el equipo debe conciliar la necesidad de desarrollar a los herederos en la empresa y la necesidad de estimular y proteger el trabajo de grupo entre todos los empleados” (Gersick et al, 1997, p.259).

Por otra parte, Irigoyen (1999) plantea las principales circunstancias que limitan un cambio creativo en las empresas familiares (p.91):

- Dificultad para transmitir la experiencia.

- Dilación del momento del cambio.
- Acción de los propietarios no gerentes.
- Dirección no profesionalizada.
- Ausencia de planes concretos (políticas, estrategias, programas y tácticas).

Según el mismo autor, todos los aspectos mencionados anteriormente llevan a la empresa a un *estado de crisis* donde es necesario juzgar qué hacer.

El autor plantea además, que las empresas que ya han detectado la necesidad de un cambio, procuran que a través de éste se alcance la excelencia, y para ello deben (p.96):

- Definir con precisión qué quieren conseguir.
- Pasar a la acción.
- Observar y analizar qué tipo de reacción produce esa acción, realimentando el proceso.
- Flexibilizar lo suficiente la actividad para ir modificando las conductas hasta alcanzar los resultados propuestos.

2.9 Principales problemas de la Empresa Familiar

Uno de los principales motivos por los cuales la gente decide no emprender negocios con sus familiares es el temor de que existan conflictos dentro de la familia y ésta se deteriore. Esta premisa aportada por Belausteguigoitia (2004, p.75) da significado a muchos de los ejemplos de empresas familiares que no han resultado exitosas por la presencia de problemas de la empresa o cuestiones relacionadas a ella donde se ve altamente perjudicada la familia. Y estos conflictos pueden ser:

- Juego de roles inadecuados dentro de la empresa: “Los miembros de la familia suelen interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, con independencia de los escenarios en que se encuentren” (p.90).

- Estructuras organizacionales inadecuadas: “Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, y ésta tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura” (p.91).
- Exceso de miembros de la familia en la organización: “En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar tantos miembros de la familia con altas aspiraciones, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa” (p.91).
- Remuneraciones inadecuadas (teniendo en cuenta únicamente el sistema familiar): “El valor supremo de la familia es el amor, dada esta suposición, se esperaría que todos los hijos que laboren en la empresa de la familia reciban los mismos ingresos” (p.92).
- Comportamientos cruzados: “Otra de las consecuencias de no separar los sistemas y la familia se hace presente en el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente” (p.93). Es decir, que se toquen temas de la empresa en tiempos y espacios destinados a la familia, o que se toquen temas de la familia dentro de las actividades laborales.

Por otra parte, Irigoyen (1999) expone que los principales problemas visibles que enfrenta una empresa familiar se pueden sintetizar en (p.94).

- Endeudamiento
- Pérdida de posiciones en el mercado.
- Falta de capital de inversión.
- Falta de capital de trabajo.
- Necesidad de hacer frente a los requerimientos de “retiros” familiares.

Todos estos aspectos requieren la reorganización de la empresa a través de la incorporación de diferentes elementos como tecnología, capacitación de personal, entre otros, que permitan el desarrollo adecuado de la compañía.

Por otra parte, un estudio de las empresas familiares en Argentina de 1985 definía que en todas ellas se podían encontrar, si no todas, al menos algunas de las siguientes características:

- Excesiva rigidez en su manejo que se traducía como consecuencia en una suerte de inercia organizacional
- Marcado estilo autocrático de dirección
- Exacerbación del valor de la experiencia frente a la capacidad (experiencia propia frente a la capacidad ajena)
- No cuestionamiento del poder del líder, con respecto a sus decisiones
- Falta de evaluación objetiva de la gestión de los subordinados por parte del líder y de la actuación de éste por parte de los accionistas y socios
- Dilución de las responsabilidades
- Conceptos y pautas de gestión obsoletos

Estas características fueron extraídas del libro de Irigoyen (1999, p.44) citando el trabajo de Berman, publicado en la revista Administración de Empresas en 1985, Argentina.

El mismo trabajo se afirma que todo intento de transformación de las estructuras debe, a su vez, enfrentar conductas características de los líderes autocráticos de estas empresas:

- Actúan como poderosos y hacen trascender esa dimensión de poder
- Brindan garantías de protección a quienes acaten su influencia, las cuales se convierten en penalidades a quienes renieguen de ella
- Exageran cualquier ataque interior o exterior para lograr mayor cohesión del grupo adicto
- Jamás perdonan una crítica o daño a su persona
- Exigen al grupo absoluta lealtad a sus ideas
- Perciben sólo las mejores partes de sí mismos y niegan sus debilidades y errores
- Se autodefinen portadores de la única verdad y garantes de la continuidad

- Sostienen un despiadado combate (explícito o no) con todo opositor
 - Disminuyen la interacción con el otro grupo (si hubiera un grupo antagónico o no sumiso), lo que refuerza sus estereotipos negativos y genera nuevas distorsiones perceptivas
 - Aplican un sistema *ad hoc* de premios y castigos para influir sobre el grupo, que reemplaza un método objetivo de evaluación
 - o Premios: constituidos por una serie de garantías de afecto, recompensas económicas (dividendos) y trato diferencial
 - o Castigos: consistentes en ausencia de muestras de afecto, supresión de estímulos o recompensas económicos y amenazas de separación de la empresa
- (Berman en Irigoyen, 1999, p.44).

Gersick (1997) propone que la mayoría de los conflictos entre los hermanos socios pueden ser los cónyuges (si participa la familia extendida en el negocio familiar) “por el temor de que sus hijos estén en desventaja profesional o económica frente a sus primos, a medida que la siguiente generación se une a la empresa” (p.175).

Ante la complejidad de las relaciones familiares en el negocio, el mismo autor, recomienda la creación de un consejo familiar, es decir, “un grupo representante de los miembros de la familia que se reúna periódicamente para discutir los problemas ocasionados por la participación de la familia y para establecer directrices concernientes a la toma de decisiones” (p.175).

Por lo tanto, a partir del modelo de los tres círculos explicado anteriormente, Gersick (1997) propone una nueva figura para la administración de los problemas de la empresa familiar.

“Esta estructura, evita que el conflicto familiar afecte a la empresa, pues ofrece un foro donde los familiares pueden expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia” (Gersick et al, 1997, p.248).

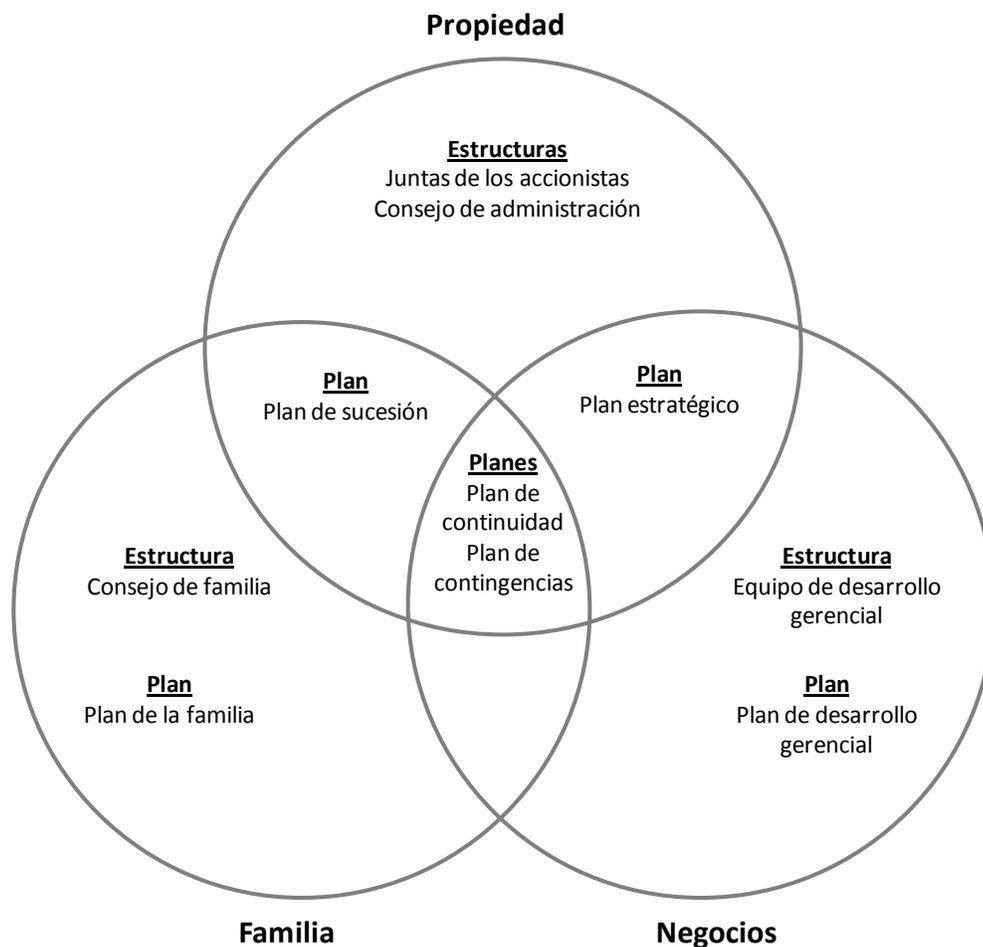


Figura 4: Estructuras y planes en el modelo de los tres círculos

Fuente: *Empresas Familiares Generación a Generación*, Gersick et ál, 1997, (p.236).

2.10 Comunicación

La comunicación se puede definir como el proceso de “transmitir, recibir y procesar información” (Clow, Baack, 2009, p.19).

Por otra parte, Schiffman y Kanuk (2010) la definen como la “transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor a través de un canal de comunicación (o medio) de algún tipo” (p.262).

Siguiendo en la misma línea, Fernández Collado define la comunicación como “un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño” Esta es una verdad bien sabida y se fundamenta en otra

igualmente importante “la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de desarrollo y no existirían ni sociedad ni cultura”. Este autor concluye en que “no es posible imaginar una organización sin comunicación” (Fernández Collado, 2006, p.11).

Bajo esta perspectiva, Fernández Collado (2006), conecta la definición anterior con la comunicación organizacional y la cual define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”.

Por otra parte, el autor divide el proceso de la comunicación en dos:

Comunicación Interna: “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Comunicación Externa: “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Fernández Collado, 2006, p.12).

Según la Guía de Gestión de la Pequeña Empresa (1994), la comunicación “como parte del *marketing mix*, tiene un doble objetivo: informar y generar inducción de compra” (p.22).

Partiendo de la definición anterior, la misma Guía explica la división de los cinco instrumentos de la comunicación de marketing (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo). La división en esos cinco instrumentos puede ser útil, ya que (p.23):

- Permite determinar, en cada momento, cuál es el instrumento más útil.
- Ofrece criterios más precisos para distribuir el presupuesto de comunicación.
- Ofrece la definición aproximada de cada instrumento
- Crea un marco general para el *mix de comunicación*

Por su parte, Al Ries y Jack Trout (1992), hablan de la comunicación como “menos es más” y definen que la mejor manera de penetrar en la mente es llevando *el mensaje supersimplificado*, es decir, “echar por la borda las ambigüedades para causar una impresión duradera” (p.11).

2.11 *Comunicaciones Integradas de Marketing*

Según la Asociación Americana de Agencias de Publicidad (2005, p.13), las Comunicaciones Integradas de *Marketing*, resultan de la aplicación del conjunto de herramientas de mercadeo y comunicación (publicidad masiva, mercadeo directo, ventas promocionales y relaciones públicas), reconociendo el rol estratégico de cada una y combinándolas en un plan genérico para ofrecer un impacto comunicacional máximo. Cualquier contacto de la empresa con su entorno debe estar alineado con la visión estratégica de Comunicaciones Integradas y, por ende, con la visión, misión y valores de la compañía.

Según los autores Clow y Baack (2009, p.8) las *comunicaciones integradas de marketing* “se refiere a la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. Esta integración afecta toda la comunicación de empresa a empresa, canal de marketing, centrada en los clientes y dirigida internamente de una empresa”.

Por su parte, Treviño (2000, p.6), explica que las Comunicaciones Integradas de Marketing funcionan sobre las siguientes bases:

- “Garantizar que el cliente perciba o tenga acceso a un mensaje
- Hablar el idioma del cliente y en la forma o tono que le impulse o motive
- Buscar elementos o medios para enviar la comunicación que sea afín a los hábitos del mercado meta.
- Plantear propuestas en términos de información clave, expresadas en forma sencilla para que el consumidor conozca las características o atributos propios del satisfactor (producto o servicio) y transformando el lenguaje en términos de beneficios o expectativas a obtener a cambio del mismo.
- Medir los resultados y volver a empezar.”

El mismo autor considera que “el punto máximo es la mercadotecnia integral, donde las comunicaciones juegan un rol importante pero no total en la consecución de las metas de comercialización, imagen y difusión. Aquí intervienen los mensajes y esfuerzos de comunicación en congruencia con el respaldo operativo y administrativo de la empresa, con la misma misión de la compañía y con todos los elementos de la empresa que reflejen algún tipo de imagen (papelería, uniformes, transporte, pintura exterior, etc) junto con las políticas de venta y servicio a clientes, trato promedio vs. trato real. Este es el máximo esfuerzo que involucra a la publicidad o comunicación, promoción, relaciones públicas, telemercadeo, internet y ventas personales” (Treviño, 2000, p.11).

Para el mismo autor, la investigación es un factor que juega un papel fundamental en las comunicaciones integradas de marketing, ya que a través de este recurso de la investigación se puede “garantizar de una forma muy clara la eficacia de sus anuncios y evitar cualquier tipo de riesgo (...), además, conocer los puntos de vista sobre algunos productos o bien, medir algunos aspectos relacionados con la comunicación (...), de esta manera se pueden fundamentar una buena parte de las decisiones tomadas” (Treviño, 2000, p.79).

2.11.1 *Publicidad*

Hablar de publicidad, según Treviño (2000, p.5), “es sinónimo de comunicación de ideas, argumentos de venta o aclamaciones ya sea en lo individual o en lo integral”.

Considera el autor que la publicidad es un “método técnico que sirve para dar a conocer algo (por un patrocinador habitualmente identificado), ya sea un concepto, una idea, una proposición de compra, o simplemente una recordación a través de medios de comunicación (directos y/o masivos), en un período determinado y que persigue un fin meramente comercial. Incluye también los esfuerzos en punto de venta. El objetivo de la publicidad de vender algo. La intención puede ser provocar una venta inmediata o en el futuro. La publicidad puede ser un medio de comunicación eficaz, intentando confirmar o bien modificar las actividades y el comportamiento del receptor del mensaje” (Treviño, 2000, p.14).

“La publicidad es una comunicación no personal y pagada, de promoción de ideas, bienes o servicios, que lleva a cabo un patrocinador identificado” (Kotler, 2002, p.644).

Según la Guía de Gestión de la Pequeña Empresa (1994), la publicidad “consiste en el uso público y pagado de los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, vallas, etc), con el fin de promocionar los productos o servicios de la empresa” (p.12).

A su vez (Stanton, 2007, p.569) añade que “es la comunicación no personal, pagada por un patrocinador identificado, que promueve ideas, organizaciones productos”.

Existen diversos medios para publicitar, los más importantes son: la televisión, radio, medios impresos, vallas e Internet. La selección del medio por donde publicas depende de a quién te quieres dirigir. La publicidad según Kotler cuenta con los siguientes objetivos:

- Informar: Este es un objetivo que se plantea alcanzar en la etapa pionera de una categoría de productos, en la que el objetivo es crear demanda primaria. Por ejemplo, los fabricantes de DVD tuvieron que informar en un principio a los consumidores cuáles eran los beneficios de su tecnología.
- Persuadir: Este objetivo se planifica en la etapa competitiva, en la que el objetivo es crear demanda selectiva por una marca específica.
- Recordar: Este objetivo es aplicable cuando se tienen productos maduros. Por ejemplo, los anuncios de Coca-Cola tienen la intención primordial de recordar a la gente que compre Coca-Cola.

Los objetivos específicos de la publicidad son mucho más puntuales (Stanton, et ál, p.625).

- Respaldo a las ventas personales: El objetivo es facilitar específicos de la publicidad son mucho el trabajo de la fuerza de ventas dando a conocer a los clientes potenciales la compañía y los productos que presentan los vendedores.
- Mejorar Las relaciones con los distribuidores: El objetivo es satisfacer a los canales mayoristas y/o minoristas al apoyarlos con la publicidad.
- Introducir un producto nuevo: El objetivo es informar a los consumidores acerca de los nuevos productos o de las extensiones de línea.
- Introducir un producto nuevo: El objetivo es informar a los consumidores acerca de los nuevos productos o de las extensiones de línea.

- Expandir el uso de un producto: El objetivo puede ser alguno de los siguientes:
- Extender la temporada de un producto
- Aumentar la frecuencia de reemplazo o incrementar la variedad de usos del producto.
- Contrarrestar la sustitución: El objetivo es reforzar las decisiones de los clientes actuales y reducir la probabilidad de que opten por otras marcas.

2.11.2 Relaciones Públicas

Según la Guía de Gestión de la Pequeña Empresa (1994), esta herramienta consiste “en el uso de los medios masivos (pagados o no) para lograr notoriedad y una actitud positiva por parte del público hacia los productos y servicios de la empresa o hacia la propia empresa” (p.13).

Para Treviño, también puede ser llamada “*publicity*” al hecho de encontrar la forma de hacer llegar noticias de carácter positivo acerca de la empresa a cualquier medio de difusión masiva. La labor del responsable es encaminar los esfuerzos para mejorar las relaciones y la imagen, y obtener resultados positivos en el futuro (p.50).

El mismo autor considera que esta herramienta “incluye todo tipo de trato que en apariencia no va directamente dirigido a vender y que proyecta una imagen ante diversos públicos. Consiste en atender clientes especiales, ayudar a instituciones no lucrativas, promover o atender visitantes a la empresa, emitir informes a públicos selectos, establecer contacto con editoriales, periodistas o representantes de los medios de comunicación (Treviño, 2000, p.15).

Es la “unidad de la empresa que se encarga de manejar la publicidad no pagada y la comunicación con cada grupo que entra en contacto con la empresa” (Clow, Baack, 2009, p.356).

“Para mantener una comunicación positiva con todos sus públicos, la mayoría de las grandes organizaciones utilizan *relaciones públicas*, con la finalidad de transmitir información favorable acerca de la compañía y de suprimir información desfavorable” (Schiffman, Kanuk, 2010, p.277).

2.11.3 Promoción de Venta

La Promoción de Ventas es una de las herramientas más importantes de la mezcla de mercadeo que permite planificar, evaluar e implantar con éxito alguna actividad de marketing en pequeñas y grandes empresas.

Según la Guía de Gestión de la Pequeña Empresa (1994), la promoción de ventas “consiste en el uso de incentivos y ofertas que estimulen a las personas a comprar los productos o servicios de la empresa” (p.12).

La misma Guía explica que la promoción de ventas “se basa en dar a los compradores un elemento extra, un valor ajeno al propio producto o servicio en sí, que es con lo que se pretende despertar el interés y provocar la decisión de compra inmediata y siempre tiene como propósito provocar la venta a corto plazo (actividad temporal)” (p.19).

Para Treviño (2000) debido a la gran presión de las empresas para obtener resultados a muy corto plazo, y a la gran competencia que enfrentan las empresas a nivel local, nacional y global, el crecimiento de las herramientas promocionales ha crecido exponencialmente. En la mayoría de los casos, las empresas concentran sus esfuerzos y presupuesto principalmente para las promociones y por esta razón ha disminuido la importancia de las inversiones en publicidad.

Por esta razón, la promoción de ventas son “todos los incentivos ofrecidos a los clientes y miembros del canal para estimular las compras de productos” (C5low, Baack, 2009, p. 326).

Treviño define este concepto como “un conjunto de técnicas que motivan o inducen al consumidor a actuar instantáneamente o mucho más rápido de lo normal. Consiste en ofrecer un bien o servicio adicional a las condiciones

normales de venta por un periodo limitado. Técnica cuyo uso tiene un crecimiento mucho mayor que el de la publicidad” (Treviño, 2000, p.14).

El mismo autor propone la creación de una estrategia promocional para el uso adecuado de esta herramienta en ocho pasos (p.225):

- Determinar los objetivos promocionales
- Determinar si de alguna manera se puede hacer una diferencia entre lo que se ofrece para poder brindar una oportunidad promocional o una ventaja.
- Seleccionar el público al que va dirigido
- Seleccionar el mensaje
- Definición del presupuesto
- Asignación de la cantidad destinada a promociones.
- Evaluar la realización
- Organizar a la empresa para que lleve a cabo las funciones promocionales.

2.11.3.1 *Análisis de Oportunidades de Promoción*

Se puede definir como “el proceso que siguen los especialistas de marketing para identificar los públicos a los que están dirigidos los bienes y servicios de la empresa y las estrategias de comunicación necesarias para llegar a esos públicos” (Clow, Baack, 2009, p.111).

La Guía de Gestión de la Pequeña Empresa (1994), explica que el análisis de la situación “deberá centrarse, fundamentalmente, en los aspectos que tienen relación directa con los mercados de la empresa” (p.83).

En este tipo de análisis se pretende “destacar los problemas que existen en la relación empresa-mercado; es decir, cuáles son las áreas conflictivas que están impidiendo un desarrollo más acelerado y sólido de las actividades de la empresa en sus mercados”. Posteriormente se debe “planificar y desarrollar actividades

que permitan encontrar soluciones eficaces y eficientes a los problemas detectados” (p.83).

La misma Guía propone doce objetivos donde se encuentra la oportunidad para una actividad de promoción de ventas (p.91):

- Incrementar los volúmenes comprados del producto o servicio
- Incentivar la prueba del producto o servicio
- Incrementar la repetición de compra
- Consolidar la lealtad de los compradores
- Ampliar el uso del producto o servicio
- Elevar el nivel de interés de los compradores en el producto o servicio
- Potenciar el conocimiento del producto o servicio
- Compensar los efectos negativos de los precios
- Incentivar a los intermediarios
- Lograr una mejor exhibición de los productos o servicios en el punto de venta.
- Regularizar la demanda del producto o servicio
- Afrontar las actividades de la competencia

“Mientras los objetivos establecen *qué* se pretende lograr, con el enfoque estratégico se determina *hacia qué sectores o áreas* del mercado se dirigirá la actividad promocional” (Guía de Gestión de la Pequeña Empresa, 1994, p.99).

Pareciera ser importante recordar, que “los productos y servicios deben concebirse como una respuesta de las empresas a los deseos, necesidades y expectativas de los compradores. Será preferido el producto o servicio que mejor lo haga” (Guía de Gestión de la Pequeña Empresa, 1994, p.103).

2.11.4 *Exposiciones Comerciales*

Estas herramientas ofrecen múltiples beneficios de reconocimiento en sus audiencias ya que ofrecen productos y servicios especializados que pueden encontrarse en eventos públicos o privados como las exposiciones comerciales.

Clow y Baack (2009) definen esta herramienta como “la oportunidad de descubrir clientes potenciales y vender productos nuevos (...) las exposiciones comerciales brindan la oportunidad de saber qué está haciendo la competencia. (...) Una exposición comercial puede usarse para fortalecer el nombre de una marca o producto, así como la imagen de la empresa” (p.345).

Treviño define las exposiciones comerciales como “grandes mercados donde en pocos días se concentran compradores (visitantes) y vendedores (expositores). Por lo general se participa en exposiciones especializadas en cierto tipo de industria o bien, dirigidas al consumidor final” (Treviño, 2000, p.15).

Según Treviño, esta herramienta resulta atractiva ya que es posible atender directamente a un importante número de clientes potenciales. Las exposiciones comerciales se han convertido en un excelente apoyo para el esfuerzo de comunicaciones integradas de marketing (p.368).

Pareciera ser importante para las empresas participantes en dichas exposiciones contar con un stand adecuado. Para Treviño, “*un buen stand* debe transmitir la imagen y las metas corporativas con precisión durante la exposición” se deben cuidar además, elementos como el color, la comunicación hacia los clientes, el mensaje, el espacio y otros factores que hagan sentir cómodo al prospecto para que pueda efectuarse satisfactoriamente la venta (p.372).

2.12 *Planificación Estratégica de Mercadeo*

La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene como objetivo indicar a los dirigentes cual es el momento y el método indicado para entrar y posicionarse en un mercado, de la forma más económica, garantizándole independencia y estabilidad.

Los clientes, como receptores, tienden a ser más susceptibles a identificarse con una empresa siempre que ésta transmita una imagen clara, definiendo lo que

es, qué hace y cómo lo hace, para quién lo hace y lo que pretende lograr con el conjunto de estrategias que lleva a cabo (Treviño, 2000).

2.13 *Posicionamiento*

Al Ries y Jack Trout son los pioneros de la teoría del posicionamiento que sostiene que existen varias formas de ocupar espacios en la mente de las personas, enfocando esfuerzos principalmente, en el mercado meta.

Según estos autores “se le llama posicionamiento al lugar que ocupa una marca, producto o servicio en la percepción mental del consumidor. Se hace con los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos”. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente” (1992, p.3).

Pareciera ser pertinente reforzar la teoría de Ries y Trout sobre el enfoque fundamental del posicionamiento, donde lo importante “no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen” (Ries y Trout, 1992, p.7).

“El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias” (Ries y Trout, 1992, p.25).

Una visión más actual según los autores Clow y Baack (2009) definen el posicionamiento como “el proceso de crear una percepción en la mente del consumidor acerca de la naturaleza de una empresa y sus productos en relación con la competencia. Se crea por la calidad de los productos, precios, métodos de distribución, imagen y otros factores” (p.50).

El posicionamiento en el mercado hace referencia a que un producto ocupe un lugar “claro, distintivo y deseable” en relación con los productos que ofrece la competencia, para lograr entrar en la mente de los consumidores es necesario tal y como lo plantea Kotler, formular un posicionamiento competitivo y una mezcla de marketing detallada (Kotler y Armstrong, 2001).

“El posicionamiento en el mercado consiste en decidir qué lugar claro, distintivo y deseable queremos que un producto ocupe en la mente de los consumidores objetivos” (Kotler y Armstrong, 2007, p.59).

Según Kotler, el posicionamiento inicia con un producto...Sin embargo, el posicionamiento “no es lo que se hace a un producto, es lo que se hace a la mente del prospecto” Una vez que la empresa ha desarrollado una estrategia de posicionamiento bien definida, debe pasar a comunicarla de manera eficaz a través de todas “las facetas de la mezcla de marketing” así como todos los puntos de contacto que posea con el cliente (p.179).

Los autores Schiffman y Kanuk (2010) concuerdan con que el posicionamiento es “el fundamento eficaz del posicionamiento es la posición única que el producto tiene en la mente del consumidor (...) los beneficios que se enfatizan para el posicionamiento de un artículo deben reflejar los atributos que son importantes y congruentes con las percepciones del segmento de consumidores seleccionado como objetivo” (p.168).

Para Treviño, el posicionamiento “representa la forma en que los consumidores ubican, clasifican o juzgan marcas, productos categorías o empresas en función de los diferentes participantes (marcas)” (Treviño, 2000, p.172).

“Posicionarse, en un contexto ideal, consiste en concentrarse en una idea (incluso una, o pocas palabras) que genere una fuerte identificación con la marca, características y atributos” (Treviño, 2000, p.175).

El mismo autor citando a *El nuevo posicionamiento* de Jack Trout (1996), explica que pareciera ser importante tener una clara visión del mercado a la hora de posicionarse. Además, sostiene que “la mente sigue un proceso donde la selectividad que aplicamos a la información que recibimos genera limitaciones por las que rechazamos una buena parte. Cada persona puede guardar siete marcas o empresas. La mente odia la confusión: los mensajes deben ser simples y sencillos de entender” La mente no cambia, asegura Trout, “ya que existe en nosotros una resistencia innata al cambio, debido al sistema y estructura de

creencias, las cuales generan actitudes poco flexibles” (Trout en Treviño, 2000, p.175).

2.14 *Estrategias de Posicionamiento*

Lamb, W., Hair, F. y Mc Daniel (2006), clasifican detalladamente las líneas de acción para posicionarse en el mercado:

- Posicionamiento por atributos y beneficios del producto: se basa en la comunicación de los atributos sobresalientes de la marca.
- Posicionamiento por precio/calidad: consiste en compensar la relación precio/calidad, si se refleja la alta calidad de una marca, el precio puede –aun y cuando sea igual de alto – considerarse secundario ante los beneficios del producto.
- Posicionamiento por uso o aplicación: la marca se asocia a un uso particular y casi exclusivo que la hace sobresalir.
- Posicionamiento por categoría de productos: la imagen que se proyecta busca entrar en el mercado de otras categorías con las que se comparten intereses o público objetivo.
- Posicionamiento por usuario del producto: se refleja la utilización de la marca en un segmento del target, con el fin de que éste se sienta identificado.
- Posicionamiento por competidor: referido a la comparación entre marcas.
- Posicionamiento por símbolos culturales: la marca adopta en su mensaje un ícono cultural para llamar la atención y enfatizar sus cualidades.
- Reposicionamiento: consiste en modificar la posición del producto en la mente del público. Para lograrlo, los mensajes deben ser claros y frecuentes, porque el target posee una percepción y actitud ya arraigada hacia la marca.

Según Treviño, las empresas “de alguna manera deben conservar su posición o adaptarse a los cambios de su mercado meta para estar constantemente presentes dentro del marco de opciones” (Treviño, 2000, p.175).

2.15 *Reposicionamiento*

Según Ries y Trout el reposicionamiento “se refiere a la sustitución de la posición mental que una marca, producto o servicio tiene en la mente del cliente, o bien, recordar uno que ya se había olvidado” (Ries y Trout, 1992, p.8).

Para hablar de reposicionamiento, los mismos autores explican la razón por la cual el público objetivo rechaza ciertos mensajes y sólo muy pocos parecieran llegar a la mente de los consumidores. Por esta razón, precisan que “la sociedad supercomunicada” es fundamento de todos aquellos estímulos publicitarios a los que un consumidor está sometido diariamente (p.8).

Por tal razón, “en la selva de la comunicación de hoy en día, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en objetivos estrechos, practicando la segmentación. En una palabra, conquistando posiciones”. Los mismos autores concuerdan con que “la mente, que es una defensa contra el volumen de las comunicaciones de hoy, tamiza y rechaza mucha de la información que llega. En general, sólo acepta aquello que se relaciona con los conocimientos y experiencias anteriores” (Ries y Trout, 1992, p.8).

“La única defensa que la persona tiene en nuestra sociedad supercomunicada es una mente supersimplificada, la mente promedio es una goteante esponja que logra sólo absorber más información a expensas de lo que ya tiene dentro (...) y para ello es necesario el mensaje supersimplificado” (Ries y Trout, 1992, p.10).

Consideran estos autores que la mejor manera para penetrar en la mente del consumidor es “ser el primero en llegar”. “Lo primero que se necesita para fijar el mensaje de un modo indeleble no es un mensaje, sino una mente en blanco” (p.26).

Partiendo de la premisa anterior, una vez que se ha conseguido el posicionamiento es muy probable que las empresas “olviden lo que les hizo ganar” y para ello se deben desarrollar nuevas estrategias que permitan reposicionarlas (p.46).

Ries y Trout (1992) concuerdan con que las estrategias de reposicionamiento han evolucionado en el tiempo y que para obtener una posición “no sólo hay que citar los nombres de la competencia, sino también desentenderse de las antiguas reglas publicitarias. En cada ramo, el cliente ya sabe cuáles son los beneficios que reporta el producto. Para ascender la escala de productos que posee el cliente hay que relacionar la marca que uno presenta con las que ya conoce el cliente” (p.93).

2.16 *Tipos de Mercadeo*

En la actualidad, son varias las técnicas de de mercadeo utilizadas por las empresas, <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/590-tipos-de-mercadeo/#ixzz2UzKOGQeZ>

De hecho, para su fundamento, dentro de las técnicas de mercadeo se pueden distinguir tres etapas:

- Mercadeo analítico: esta es la primera etapa. Su finalidad es analizar y estudiar a la empresa y sus posibles competencias. Se realizan observaciones sobre los resultados que son obtenidos en ese preciso momento por esa empresa.
- Mercadeo estratégico: a partir de los datos analizados en la fase anterior detecta cuales son las necesidades que deben satisfacerse y que será requerido por los usuarios o consumidores a futuro.
- Mercadeo operacional: consiste en accionar las medidas tomadas en las etapas anteriores

Además el mercadeo puede ser distinguido en distintos tipos:

2.16.1 *Mercadeo Directo*

Esta estrategia utilizada actualmente por muchas empresas, es uno de los factores claves del éxito a la hora de comunicarse con las audiencias, como lo señalan algunos autores.

Los autores Blech y Blech (2004) lo definen como “una herramienta que utilizan las organizaciones para comunicarse directamente con los consumidores objetivos para generar una respuesta, transacción o ambas” (p. 25).

Por otra parte, Clow y Baack (2009) concuerdan con que el mercadeo directo “consiste en vender productos a los clientes sin usar a otros miembros del canal” (p.312).

En esta misma línea, Schiffman y Kanuk (2010) lo definen como “dirigir un producto o servicio a un solo segmento del mercado con una mezcla de marketing única (precio, producto, promoción método de distribución” (p.82).

Según la Guía de Gestión de la Pequeña Empresa (1994), el marketing directo es la “presentación de venta que se hace de forma directa y personalizada a los compradores, a través de cartas, folletos, por medio del correo, llamadas de teléfono, etc” (p.13).

Según Treviño, el mercadeo directo es “el conjunto de técnicas utilizadas para comunicar mensajes directamente al objetivo de audiencia, con la finalidad de producir acción inmediata y medible” (Treviño, 2000, p.204).

El mismo autor determina algunos casos en que se puede utilizar el marketing directo (p.205):

- Cuando la empresa persigue que prueben un producto
- Lanzamiento de nuevos productos
- Reformulación

- Incremento de penetración en el mercado
- Contrarrestar con anticipación a la competencia

2.16.2 *Mercadeo Interactivo*

Clow, Baack (2009) concuerdan con que el mercadeo interactivo se define como el “desarrollo de programas de marketing que crean interacción de consumidores y empresas, en lugar de simplemente enviar mensajes a los posibles clientes. Dichos programas suponen comunicación en dos direcciones y participación del cliente” (p.251).

Por otra parte, Schiffman y Kanuk (2010) lo definen como el “marketing dirigido a crear relaciones fuertes y duraderas con un grupo central de clientes, haciéndolos sentir bien acerca de la compañía y brindándoles algún tipo de conexión personal con el negocio” (p.205).

Según la Guía de Gestión de la Pequeña Empresa (1994), el correo directo “consiste en ponerse en contacto con el público objetivo por medio del correo. De las técnicas de mercadeo directo esta es la más utilizada. Su eficacia depende del interés que represente el mensaje para el destinatario, de la personalización del mensaje y de la calidad del material que se envíe” (p.56).

Para Treviño, existe una regla básica del correo directo, “después de la lista de correo, el siguiente elemento más importante del envío es la oferta”. Es decir, se debe incentivar al cliente, en este caso el lector, para que esté motivado a visitar la empresa, adquirir sus servicios, o lo que se esté comunicando. Según Treviño, es necesario ofrecer un incentivo o un beneficio adicional, para que le resulte atractivo al prospecto (p.369).

2.16.3 *Mercadeo Viral*

Con la popularización de los medios electrónicos, se ha conseguido que esta herramienta constituya un papel fundamental cuando se pretende mercadear un producto.

Al citar a Lovelace (2006, p.101), Fernández Collado señala que: “La tecnología nos provee de dispositivos que producen cambios en la estructura de la sociedad (...), es un hecho que estamos experimentando importantes cambios dada la revolución social producida por la tecnología de la información y asegura que será incluso más grande que las anteriores revoluciones tecnológicas”.

Partiendo de la premisa anterior, el mercadeo viral se define como un “anuncio que se liga a un mensaje de correo electrónico u otra forma de comunicación en línea, en la que una persona reenvía el anuncio o mensaje de correo electrónico a otros consumidores” (Clow, Baack, 2009, p.254).

Por otra parte, Schiffman, Kanuk, (2010) lo definen como la “práctica de alentar a los individuos a pasar un mensaje de correo electrónico a otras personas, creando así el potencial para el crecimiento exponencial en la exposición e influencia del mensaje” (p.267)

2.16.4 *Mercadeo de Word of Mouth*

“Pone énfasis en que los consumidores transmitan información de un producto a otros; también se conoce como *marketing de boca en boca*” (Clow, Baack, 2009, p.289)

2.16.5 *Mercadeo de Base de Datos*

“Implica recolectar y utilizar datos de los clientes con el propósito de mejorar las interacciones con los clientes y generar lealtad en ellos. El marketing de base de datos exitoso pone énfasis en dos cosas: identificar a los clientes y establecer relaciones con ellos” (Clow, Baack, 2009, p.298)

2.17 *Mercado Meta*

“Un mercado meta se refiere al segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de mercadeo” (Stanton, 2004, p.18).

Schiffman y Kanuk (2010) concuerdan con que un mercado meta es la “selección de uno o más segmentos de consumidores, a los cuales desea captar la compañía mediante su publicidad” (p.10).

2.18 *Percepción del consumidor*

Según Kotler (1991, p.93) "la percepción es el proceso por el cual una persona selecciona, organiza e interpreta información para conformar una imagen significativa del mundo. Las personas perciben el mismo estímulo de manera diferente a causa de los tres procesos de percepción: exposición selectiva, distorsión selectiva, y retención selectiva”.

En esta misma línea, Schiffman y Kanuk (2010, p.157) la definen como el “proceso mediante el cual un individuo elige, organiza e interpreta los estímulos en una imagen del mundo significativa y coherente”.

2.19 *Estrategia*

Todo plan aplicado al área que fuese, en cualquier situación, se origina a partir de una estrategia. De tal manera, Mintzberg (1993) conceptualiza la estrategia como: “una especie de curso de acción conscientemente determinado, o una guía para abordar una situación específica” (p.14).

Continuando en esta misma línea, Hofer (1985) plantea que puede verse la estrategia de una organización como una declaración de los medios fundamentales que se usará para tratar de alcanzar sus objetivos. Esta definición se circunscribe a dos observaciones: la primera, es que para poder actuar la empresa debe invertir parte de sus recursos. Y la segunda, es que para alcanzar cualquier objetivo, la organización también tiene que interactuar con el medio externo.

Al frente de cada estrategia se encuentra la figura del estratega, y Porter (1999, p.8) lo define como: “aquel que conoce los objetivos de la organización, examina el ambiente externo en el que está inmersa, prevé el futuro posible que

tendrá y establece la dirección que deberá tomarse. El estrategia es aquel que ayuda a la organización a adaptarse efectivamente al entorno cambiante”.

La comunicación no surge de las casualidades, por lo tanto, para lograr que ésta sea efectiva, se requiere de una estrategia eficaz que permita transmitir los mensajes al público correcto, en el momento correcto (Fernández Collado, 2006).

2.19.1 *Estrategia comunicacional*

Al momento de desarrollar una estrategia comunicacional se deben definir las prioridades de la empresa que permitan diagnosticar ser situación actual. La estrategia comunicacional es esencial para las organizaciones ya que les permite tener un sentido y poder comunicarse con su público de la mejor manera. Toda empresa debe tener claro cuáles son sus objetivos, qué es lo que quiere lograr y, acto seguido, cómo implementarlos y evaluarlos.

Kotler y Amstrong (2007) definen estas nociones como modelos básicos de una estrategia de comunicación:

La estrategia de “*push*”, recurre a la fuerza de ventas y a las promociones comerciales para “empujar” la marca, a través de los canales de distribución de la misma. Es decir, dirige sus acciones a los intermediarios entre la empresa y el consumidor, de manera de que sean estos intermediarios los que finalmente se enfoquen en la audiencia clave.

La estrategia “*pull*”, apunta sus esfuerzos en publicidad o promoción de ventas hacia el público objetivo, con el fin de provocar alta demanda, y de que sea el propio target quien demande o “tire” del producto a través de los canales de distribución (Kotler y Amstrong, 2007, p.508).

Por otra parte, Treviño (2000) propone siete puntos que determinan la importancia de la estrategia comunicacional (p.35):

- Señala los segmentos de consumidores basados en la conducta del consumidor y la necesidad del producto.
- Ofrece un beneficio competitivo basado en un incentivo de compra del consumidor.
- Determina cómo el consumidor posiciona a la marca
- Establece una personalidad de marca unificada que ayuda al consumidor a definir y separar la marca de la competencia.
- Fija razones reales y percibidas por las cuales el consumidor debe creer en la promesa de la marca.
- Descubre los puntos clave de contacto donde los consumidores pueden ser efectivamente alcanzados.
- Establece criterios para el éxito o el fracaso de la estrategia.

2.20 Segmentación

Según Schiffman y Kanuk (2010, p.82) “la segmentación se define como el proceso de dividir un mercado potencial en subconjuntos distintos de consumidores con una necesidad o característica en común, y de elegir uno o más segmentos con una meta para dirigirse a ellos con una mezcla de marketing especialmente diseñada. Además de ayudar en el desarrollo de nuevos productos, los estudios de segmentación contribuyen con el rediseño y reposicionamiento de productos ya existentes, con la creación de exhortaciones promocionales y con la selección de medios de difusión”.

En esa misma línea, Clow y Baack (2009, p.101) la definen como “el proceso de identificar grupos específicos de compradores con base en sus necesidades, actitudes e intereses”. Según los mismos autores, existe una definición intrínseca que define un segmento del mercado como el “conjunto de empresas o grupo de consumidores particulares con características distintivas”.

Según la Guía de Gestión de la Pequeña empresa (1994), la segmentación o segmento de mercado “es un grupo de consumidores usuarios que, dentro del

mercado total de un producto o servicio, muestran necesidades, deseos y expectativas, muy parecidas entre sí” (p.36).

La misma Guía también señala que la segmentación ofrece a una pequeña empresa cuatro grandes áreas de beneficios (p.36):

- Permite evitar la competencia frontal con la gran empresa
- Permite adaptar la empresa al comportamiento natural de los mercados
- Permite consolidar posiciones más fuertes en el mercado
- Permite alcanzar altos niveles de rentabilidad con menos recursos
- Produce resultados muy rápidamente
- Se puede orientar a públicos objetivos muy específicos
- Proporciona los medios para medir con precisión los resultados
- Se adaptan muy bien a las estrategias de segmentación de los mercados.

2.21 *Imagen Corporativa*

Pizzolante (1993) define la imagen corporativa como “una estructura mental, conformada por mensajes formales o informales, voluntarios o involuntarios que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de las empresas, instituciones o personas, o que apuntalan su desconfianza” (p.35).

Puede definirse como la “percepción del consumidor o sentimientos de usuario final hacia la empresa, junto con los bienes y servicios que produce” (Clow, Baack, 2009, p.50).

Schiffam y Kanuk (2010) la definen como “la impresión que tienen los consumidores de una compañía del mercado en particular” (p.183).

2.22 *Análisis de Mercado de la Comunicación*

Se puede definir como “el proceso de descubrir las fortalezas y debilidades de la organización en el área de comunicación de marketing” (Clow, Baack, 2009, p.111).

Según Treviño, la comunicación debe establecer objetivos y lineamientos en función de lo que contiene el plan de mercadeo de cada una de las empresas (p.30)

Por lo tanto, para realizar el correcto análisis de la comunicación, Treviño se plantea ciertas preguntas, que la empresa debe responder para plantear sus objetivos y dirigir la comunicación de manera eficiente y eficaz (p.31):

- ¿Qué piensan los clientes? (la empresa vs. la competencia)
- Hábitos y motivos de compra. ¿Hay cambios?
- Fuerzas y debilidades de la empresa
- Fuerzas y debilidades de productos y servicios
- Cambios en el entorno económico, político y legal
- Cambios en los sistemas de compra y distribución
- Comparación de ventas del año pasado con las del presente

Partiendo de la premisa anterior, el mismo autor plantea las estrategias generales para el plan de mercadeo:

- Esfuerzos sobre nuevos productos y apoyo a los actuales
- Apoyo o incremento de la distribución
- Áreas de servicio y punto de venta
- Capacitación y motivación del personal de ventas y distribución
- Precios (descuentos, precios bajos permanentes, etc)
- Comunicaciones integradas de marketing
 - o Publicidad
 - o Promoción
 - o Relaciones Públicas
 - o Mercadeo Directo
 - o Venta personal

2.23 *Antecedentes de la Investigación*

Luego de haber revisado en la biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello, se encontraron algunos trabajos de grado que guardan relación con la presente investigación que, de alguna manera, pudieron servir de referencia por ser trabajos referidos a empresas familiares.

"Estrategia de comunicaciones integradas de marketing para el sector calzado. Caso: Merú Foot Wear" Joselin Jraiche, Marieli Rodríguez; tutor Elsi Araujo Reyes --2012 Tesis de grado (Lic. Comunicación Social. Mención Comunicaciones Publicitarias).-- Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, 2012. Código: 154 h.; il.; 28 cm.

Diseño de una estrategia de comunicaciones integradas para construir una cultura corporativa caso: O Boticário / Mariana Cristina Arroyo Montés ; tutor Ana Julia Guillén Guédez --2009 Tesis de grado (Especialista en Gerencia de Proyectos).-- Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de los Estudios de Postgrado, 2009 156 h.; il.; 28 cm.

CAPÍTULO III:

MARCO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Empresa

Desde el inicio de la época moderna, el arte se ha caracterizado por ser el medio por el cual las civilizaciones han expresado sus pensamientos y deseos, siendo éstos plasmados en cualquier superficie que sirva de apoyo para contribuir a la estética visual. Es por ello que a través de los años, el arte ha venido desarrollando y adquiriendo diferentes vías de ser manifestado.

Para la construcción del siguiente capítulo se conversó con Francesca Barbarito de Di Munno, esposa del fundador de la empresa La Venezolana de Marcos C.A, Francesco Di Munno para plantear los antecedentes que llevan al desarrollo de la empresa familiar.

La Venezolana de Marcos C.A se funda en Venezuela por Francesco Di Munno, Italiano llegado a Venezuela el 12 de octubre de 1957. El deseo de un joven de 17 años de escapar de la post-guerra hizo considerar a Venezuela como destino de una nueva vida y con ella, un negocio. Dos de los tíos de Francesco, ya se encontraban en el país, por lo que el proceso de adaptación a un país nuevo y tropical fue más ameno para un europeo venido de la guerra.

Los tíos que recibieron a Francesco eran pintores, Cosimo y Giovanni Di Munno, éste último reconocido nacional e internacionalmente por ser uno de los precursores pintores de El Ávila. Venezuela le abrió los brazos a estos dos extranjeros que trabajaron arduamente para llevar la estética europea a varias locaciones nacionales como La Escuela Militar y las estrellas que actualmente están en el Panteón Nacional, fueron trabajadas, esculpidas y pintadas por los Di Munno.

Una vez establecido y acogido por un país hospitalario y amigable, en 1965 Francesco Di Munno regresa a Italia a contraer matrimonio con Francesca

Barbarito (con la promesa de regresar a Venezuela y la esperanza de formar una familia en dicho país). Finalmente en 1969 ambos establecidos y adaptados en Venezuela Francesco y su hermano menor Agostino Di Munno fundan por su cuenta un espacio destinado al arte y a la marquetería: La Venezolana de Marcos, ubicada en El Cementerio, Caracas.

Un sábado del año 1970 unos obreros cerca del galpón se encontraban realizando un trabajo de soldadura lo que generó un incendio altamente peligroso, provocado por la combustión de los materiales del negocio como kerosen, trementina, tiner, aserrín y otros. A partir de allí, comenzaron las dificultades, sin embargo el espíritu emprendedor y apasionado por el trabajo logró levantar de nuevo al Sr. Di Munno para comenzar de nuevo. Dos años más tarde, deciden mudarse de El Cementerio para establecer la fábrica en la Zona Industrial de Petare donde se expandieron llegando a tener más de 47 obreros y desempeñaron sus funciones hasta el año 1977, cuando decidieron adquirir el galpón en Paracotos (Edo. Miranda), terreno que había sido comprado tres años antes para finalmente construir el galpón. Se compraron maquinarias para operar y funcionar con una producción industrializada y sistemática.

Una vez superado el inconveniente del incendio y recuperando de nuevo el ritmo de trabajo, en 1980 fallece la Sra. María Lillo, madre de Francesco y éste debe viajar a Italia a ver a la familia y apoyarla emocional y económicamente y deja la fábrica a cargo del hermano menor Agostino, quien se quedó trabajando en la sociedad. Sin duda, aquellos fueron, según la familia Di Munno, los años más fuertes e intensos. Sin embargo, los más fructíferos. La familia crecía, Francesco y Francesca tuvieron cinco hijos, Ángelo, Marisol, Giovanni, Gabriele y Alessandra, quienes de pequeños estuvieron familiarizados con el arte y convencidos de que su futuro sería mantener lo que su padre había construido. Y así fue, la próxima generación ha sido la encargada de llevar adelante la empresa familiar, apoyados por el padre quien guiaba las decisiones y mantenía el trato con los clientes más importantes.

El tiempo pasó, la familia creció y con ello la diabetes que debilitó la salud de Francesco, operado de tres baipás y sometido a tratamientos insulínicos diarios. Durante el viernes negro de 1983, el hermano menor vendió su acción de la ya establecida compañía y por la devaluación que sufrió la moneda, de un momento a otro, Agostino cambia la negociación y pide más dinero por su participación en la sociedad. Una vez liquidado y habiendo puesto fin a la negociación, se le paga a Agostino y Francesco se queda administrando la compañía.

Francesca Barbarito de Di Munno (comunicación personal, diciembre, 2012).

La Familia Di Munno creyó fuertemente en Venezuela y apostó al desarrollo de un negocio en un país que los recibió a pesar del encuentro de dos culturas totalmente opuestas. En 1980 la Cámara de Comercio condecoró a Francesco Di Munno por su trabajo y su compromiso con el desarrollo del país.

3.2 La Compañía

La Venezolana de Marcos C.A es una empresa que participa activamente en el rubro de la marquetería y galería en mercado venezolano, apostando al arte, a la estética, a los productos de excelente calidad con el valor agregado. Son más de 43 años de trayectoria siendo una compañía que atiende a sus públicos ofreciendo productos de calidad y servicios personalizados.

Carlos Cruz Diez, Armando Reverón, Osvaldo Vigas, César Rengifo, Virgilio Trompiz, Manuel Cabré, Oswaldo Subero, son algunos de los artistas que confiaron en la calidad de las cañuelas de La Venezolana de Marcos C.A para montar sus obras de artes en sus respectivas épocas de oro.

3.3 Historia Comunicacional

Los procesos comunicacionales internos y externos de La Venezolana de Marcos C.A se han caracterizado por ser informales, basados en la comunicación personal con sus clientes. Hoy, esa misma empresa requiere, de alguna forma,

reconquistar mercado perdido, precisar otro nicho nunca antes atendido y volver a ser tan competitiva como fue en el pasado.

Partiendo de la premisa anterior, se rescata la importancia de llevar a cabo la investigación planteada para lograr Reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing.

3.4 Características del Producto

La Venezolana de Marcos C.A ofrece productos derivados de la madera. Su principal línea de producción se especializa en la marquetería, proceso mediante el cual se diseña y se procesa a mano la cañuela al gusto del consumidor.

Las cañuelas -o marcos para cuadros- que desarrolla La Venezolana de Marcos C.A presentan más de 300 modelos de cañuelas básicas que a partir de las mismas resultan hasta 30 variaciones o combinaciones de diseños, colores, formas y estilos al gusto del cliente.

Las cañuelas que elabora La Venezolana de Marcos C.A se derivan principalmente de la madera nacional, específicamente de los Estados Sucre y Anzoátegui, (pino, cedro, maurillo) y MDF o *Medium Density Fiberboard* (Fibra de Madera de Densidad Media) es un material importando de Brasil cuyo origen es 70% pino y 30% resina. Este material es conocido por los carpinteros como la *Madera Del Futuro* por ser un material versátil y ecológicamente rentable.

La Venezolana de Marcos C.A es el segundo en la cadena de producción de la madera, el proceso es complejo e industrializado. La empresa adquiere la madera de un aserradero ya procesada en forma de tablonos o listones y a partir de allí, comienza el proceso de tratamiento en la fábrica para la creación de los marcos.

Las cañuelas pueden ser laqueadas, hojilladas o pintadas a base de tintas según el gusto del consumidor.

La Laca: es una pintura que se diluye a base de solvente y que puede adquirir cualquier tonalidad que se desee. Es una pintura micro-celulosa que al ser aplicada a presión hace que se expanda uniformemente sobre la madera dando como resultado un acabado simétrico y homogéneo.

Hojilla de oro o plata: Es una lámina fina de metal de oro o plata utilizado tradicionalmente para decorar diferentes objetos artísticos como esculturas o catedrales italianas. Dicha lámina de 16 centímetros x 16 centímetros es una aleación del cobre y el níquel que da un acabado de dorado y fino para el revestimiento de algunas cañuelas cuyo estilo es barroco o rococó. Para dicho proceso, la cañuela debe estar preparada con un material anti corrosivo para que no se oxide la hojilla una vez aplicada.

Las tintas: Son pinturas para madera a base de alcohol y solvente que pueden ser aplicadas sobre la madera para dar un efecto original de nogal, caoba o samán. Siendo éstas las tintas primarias para teñir las cañuelas según el gusto del consumidor, a partir de dichos colores La Venezolana de Marcos C.A, desarrolla mezclas confidenciales dando como resultado nuevos tonos desde la madera más clara hasta la más oscura, según el gusto del consumidor. Dichas tintas, no sólo decoran la madera, sino que son especialmente fabricadas para evitar la polilla y otros gérmenes que puede adquirir la madera con el paso del tiempo.

La rádica o madera de raíz; es una chapa que proviene del tronco del árbol de la nuez con la que se recubren algunas cañuelas para dar un efecto diferente y duradero.

El *passepartout* o paspartú; es una lámina de cartulina especial que se coloca entre la obra y su marco haciendo una capa de vacío cuyo fin es proteger la obra de la humedad o que ésta se adhiera al vidrio y pueda deteriorarse con el paso del tiempo, además, sirve para mejorar la apariencia de la obra que se haya sido montada, por su gran variedad de colores y texturas. El paspartú además,

tiene un componente antiácido que evita que se produzcan los hongos provocados por la humedad, el calor, la condensación y otros factores externos.

El vidrio: este material inorgánico duro, frágil, transparente que sirve para proteger acuarelas, serigrafías u otras obras que quieran ser montadas. Puede ser transparente o mate, éste último evita que se refleje la luz y protege la obra de factores externos como el sol que impacta directamente y puede deteriorar la pintura. Normalmente se utiliza el vidrio corriente o transparente de 2 milímetros.

Todo el proceso y los materiales que se utilizan para la creación de las cañuelas marca la diferencia de La Venezolana de Marcos C.A en el mercado, lo que da como resultado marcos exclusivos, especializados al gusto del cliente y elaborados a mano, a diferencia de las cañuelas pre-fabricadas que se también se ofrecen en el mercado venezolano. Un marco regular de La Venezolana de Marcos C.A puede durar hasta 100 años sin inconvenientes de insectos que deterioren la madera, debido a los componentes de primera calidad que ofrece la compañía. .

El legado de la compañía ha sido ofrecer productos de primera calidad a sus consumidores, es por ello que La Venezolana de Marcos C.A se preocupa por obtener las mejores y más modernas mercancías para sus públicos.

Gabriele Di Munno (comunicación personal, abril, 2013).

3.5 Descripción del Target

Los productos y servicios que ofrece La Venezolana de Marcos C.A están dirigidos a hombres y mujeres de edades comprendidas entre 18 y 67 años, de estrato social A y B que disfrutan el arte, la decoración y tendencias estéticas tradicionales con una buena relación calidad-precio.

3.6 Competencia

En Caracas, Venezuela, la competencia directa de La Venezolana de Marcos C.A es:

- Galería Medici: Galería fundada en el año 1996 dedicada a la promoción de las artes plásticas venezolanas y latinoamericanas. La Galería Medici pretende brindar un espacio abierto a todas las tendencias y movimientos de la plástica nacional y brindar tanto al coleccionista como al público en general la oportunidad de admirar y adquirir lo más resaltante del arte contemporáneo.
- Galería Dimaca: Orientada a presentar no sólo exposiciones de artistas plásticos venezolanos, también posicionándose como uno de los centros culturales caraqueños que promueve artistas emergentes o ya consagrados.
- Galería Marcopolo: Ofrecen servicios de enmarcado para lienzos, litografías, serigrafías, fotos, títulos y otras obras. Contamos con una gran variedad de passepartout y molduras provenientes de España, Italia, Norte América y Venezuela. Utilizan material como madera y aluminio para las cañuelas pre-fabricadas que ofrecen al público.

CAPÍTULO IV:

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

4.1 Diseño de la investigación

Según el Manual del Tesista de La Universidad Católica Andrés Bello (2012), la modalidad del presente trabajo de investigación corresponde al número cuatro (IV) Estrategias de Comunicación; Submodalidad dos (II) Desarrollo de Estrategias Comunicacionales, tomando como punto de partida el satisfacer las necesidades informacionales que la organización presenta frente algún público de interés.

Tal como se ha expuesto anteriormente, La Venezolana de Marcos C.A, es una empresa familiar con más de 50 años de trayectoria en el mercado local, con una cultura corporativa que, a pesar de no estar documentada, está intrínsecamente arraigada en los valores europeos por la raíces de su fundador.

Por tal razón, el presente trabajo de investigación busca: Reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing. Para, de esta manera, asentar a futuro las bases sólidas de una empresa unificada y consolidada que pueda desarrollarse en el rubro del arte y la marquería de generación en generación, captando clientes potenciales, rescatando a los clientes que migraron al competidor y cuidando a los consumidores leales.

4.2 Tipo de estudio

En función del objetivo, el presente estudio se describe como una investigación exploratoria no experimental ex post facto ya que no se cuenta con información previa sobre el problema en cuestión. De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de "... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables. De acuerdo

con las líneas anteriores, en la investigación ex post facto, los cambios en las variables independientes ya ocurrieron, es por ello que el investigador se limitará a observar situaciones ya existentes en el grupo, dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos.

La Venezolana de Marcos C.A no cuenta actualmente con un departamento de comunicaciones que se encargue de manejar el flujo de información y mensajes entre su público objetivo, bien sean internos o externos. Según Tamayo y Tamayo (1990) la investigación exploratoria es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

Las investigaciones exploratorias permiten familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real. (Dhanke, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2000)

Fernández Collado (2006), define el estudio exploratorio como “un tipo de estudio sin ningún sistema de hipótesis, que nos sirve para aproximarnos a campos de conocimientos desconocidos” (p.141).

Muchos estudios exploratorios tienen como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis,... puede tener otras funciones aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que desea investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones, reunir información acerca de posibilidades prácticas para llevar a cabo investigaciones, proporcionar un censo de problemas considerados como urgentes (Selltiz en Fernández, 2006, p.141).

El mismo autor explica que “los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. (...) Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos” (Fernández et al, 2006, p.141).

Por otro lado, se puede definir el estudio no experimental como “estudios que se llevan a cabo en el ambiente natural sin control alguno por parte del investigador, salvo el control estadístico que pueda ejercer una vez que haya recogido los datos” Estos estudios tienen como objetivo, según Fernández Collado y colaboradores: “medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto particular). Los estudios correlacionales miran las dos o más variables que se pretende ver, si están o no relacionadas y después se analiza la correlación (Hernández, Collado y Baptista, 2006, p.143).

4.3 Cuadro de Operacionalización de Variables

Tabla 1

Objetivo	Variable	Categoría	Definición de Variables	Sub categorías	Ítem
Reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un Plan de Comunicaciones Integradas de Marketing.	Reposicionar	Participación de nuevos mercados	Se refiere a la sustitución de la posición mental que una marca, producto o servicio tiene en la mente del cliente, o bien, recordar uno que ya se había olvidado.	Cultura Organizacional Imagen Corporativa Calidad en Productos y Servicios Atención al Cliente Disposición al Cambio	Preguntas Instrumento 1: 13, 17, 18, 19, 20, 22, 23.
					Preguntas Instrumento 2: 2, 3 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20.
Reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un Plan de Comunicaciones Integradas de Marketing.	Plan de Comunicaciones Integradas de Marketing	Difundir productos y servicios de una empresa de larga trayectoria	Coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo.	Definición de Públicos Diseño de Estrategias Acciones: (Relaciones Públicas, Mercadeo, Publicidad)	Preguntas Instrumento 1: 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 21.
					Preguntas Instrumento 2: 1, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 15, 17, 19.

A continuación se definen las variables descritas anteriormente:

Reposicionar: “Se refiere a la sustitución de la posición mental que una marca, producto o servicio tiene en la mente del cliente, o bien, recordar uno que ya se había olvidado” (Ries y Trout, 1992, p.8).

Comunicaciones Integradas de Marketing: “Se refiere a la coordinación e integración de todas las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo” (Clow y Baack, 2009, p.8).

4.4 *Tipo de investigación*

Debido a la naturaleza del presente trabajo de investigación se ha creído conveniente realizar una investigación cuantitativa por los hallazgos que pudieran ser reflejados en los resultados estadísticos que pudieran reflejar el comportamiento de las muestras con respecto al objetivo de reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de comunicaciones integradas de marketing.

“La investigación cuantitativa trata de medir las respuestas en términos estadísticos que revelen qué tanto, qué tan frecuentemente y en qué cantidades. El método más utilizado es el de los estudios de mercado mediante encuestas o cuestionarios. Se estima una muestra estadísticamente significativa y se realiza la entrevista, ya sea de forma personal, por teléfono o por correo” (Treviño, 2000, p.81).

4.5 *Población*

Sampieri, Fernández y Baptista (1991) explican la población “son todos aquellos que van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación” (p.209). A través de esas acciones se puede delimitar una población.

Los mismos autores definen la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.210).

Partiendo de la premisa anterior, el presente trabajo de investigación comprende una población de hombres y mujeres entre 18 y 67 años del área metropolitana que disfruten del arte y requieran servicios de marquetería.

4.6 *Muestra*

Según Sampieri, Fernández y Baptista (1991) la muestra suele ser definida como “un subgrupo de la población. Un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a los que llamamos población” Los mismos autores asumen que la muestra representa automáticamente a la población (p.210, 211).

Para el presente trabajo de investigación se seleccionó una muestra al azar o aleatoria, que según Sampieri, Fernández y Baptista (1991) “denotan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de los elementos” (p.212).

Los mismos autores concuerdan con que una muestra no probabilística es adecuada si se trata de un estudio con un diseño de investigación exploratorio, es decir, no concluyente. Sino que su objetivo responde a documentar ciertas experiencias. Este tipo de estudio pretende generar datos e hipótesis que constituyan la materia prima de para investigaciones más precisas (p.213).

Partiendo de la premisa anterior, se ha determinado una muestra no probabilística para el presente estudio donde “la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador” (p.213).

Para el desarrollo del presente estudio se seleccionaron 2 tipos de muestra:

1. Público interno
2. Público externo

La muestra número 1, está compuesta por 20 personas quienes laboran en la empresa y a quienes se les pasó el instrumento de manera no asistida, un día específico.

La muestra número 2 está compuesta por un total de 50 personas escogidas al azar. El instrumento fue respondido por todas aquellas personas que pasaron por alguna de las tiendas durante un período de tiempo determinado.

4.7 Instrumentos

Sampieri, Fernández y Baptista (1991) explican que una vez que el investigador haya seleccionado el diseño de investigación apropiado para el estudio y la muestra, el investigador debe proceder a recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación (p.241).

Los mismos autores dividen dicha etapa en 3 partes.

- Seleccionar el instrumento de medición y de recolección de datos.
- Aplicar el instrumento de medición (medir variables)
- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (codificación de los datos)

La aplicación del instrumento para la muestra 1 (público interno) fue realizada en su totalidad en las instalaciones de la empresa, comprendidas entre la sede principal, sucursal y fábrica. Además, fueron no asistidas para no sesgar las respuestas de los encuestados. Sin embargo, el investigador respondió las dudas que hayan podido surgir en los participantes.

Por otra parte, la aplicación del instrumento para la muestra 2 (público externo) fue realizada en su totalidad dentro de las instalaciones de las galerías (sede principal y sucursal) a los clientes que visitaron durante un período de tiempo determinado alguna de las instalaciones de la empresa y que voluntariamente quisieron participar en la encuesta.

La encuesta fue aplicada de manera asistida para facilitar el desarrollo del instrumento y emplear el tiempo justo para no causar molestias en los clientes.

Durante la aplicación del instrumento a la muestra 2, el investigador desarrolló un tarjetero diseñado de manera sencilla y concreta con las preguntas y respuestas para que, de esta manera, el encuestado visualizara rápidamente la respuesta de su preferencia mientras el investigador llenaba el instrumento.

4.7.1 Encuesta

Según Fernández Collado (2006) la investigación por encuesta se entiende como la “selección de una muestra, la aplicación de un cuestionario estandarizado y consecuente análisis de datos” (p.144).

Según Sampieri, Fernández y Baptista (1991) explican que el cuestionario consiste en “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.285).

La encuesta asume un proceso en el que se pueden señalar las siguientes partes:

- Definición del objetivo de la encuesta.
- Elaboración del instrumento.
- Selección de la muestra.
- Aplicación del instrumento a la muestra.
- Análisis y presentación de resultados.

El mismo autor sostiene que dicho instrumento puede ser utilizado si un estudio “exploratorio o descriptivo, si el investigador no tiene hipótesis alguna sobre el fenómeno que está estudiando o si sólo desean obtener los porcentajes de las preguntas sin hacer contraste alguno contra un marco teórico. La encuesta se puede ubicar perfectamente dentro de un estudio correlacional (no experimental), como dentro de uno experimental donde el investigador va a medir el efecto de los estímulos que controla” (Fernández Collado, 2006, p.145).

Por otra parte, Libaert (2009) explica que la encuesta cuantitativa “consiste en enviar cuestionarios al público destinatario a fin de evaluar su opinión o comportamiento. Se invita al público, en forma individual, a dar su opinión sobre una empresa mediante el llenado de un cuestionario de análisis de imagen” (p.116).

Partiendo de las premisas anteriores, en el presente estudio se utilizaron 2 instrumentos, es decir, uno para cada muestra con preguntas abiertas y cerradas que según Sampieri, Fernández y Baptista (1991) la definen como: “las preguntas cerradas, contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta” (p.285).

Por otra parte, los mismos autores clasifican a las preguntas abiertas “sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento” (p.289).

Partiendo de la premisa anterior, en el presente trabajo de investigación se desarrollaron 2 encuestas para medir a las 2 muestras descritas anteriormente:

- Instrumento N°1 Público Interno (Ver anexo A)
- Instrumento N°2 Público externo (Ver anexo B)

4.7.2 *La encuesta sociométrica*

Este tipo de encuesta, explica Fernández Collado (2006), se utiliza “en la investigación de la comunicación organizacional para identificar las redes de comunicación y medir sus patrones de interacción. (...) Nuevamente esta encuesta puede responder a una necesidad estrictamente exploratoria o descriptiva” (p.146).

Partiendo de la premisa anterior, se ha codificado el instrumento de manera que pueda responder al objetivo del presente estudio reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de

comunicaciones integradas de marketing. Para que, de esta manera, a través de los instrumentos desarrollados se exploren las redes de comunicación en la organización con sus públicos.

4.8 Validación de Instrumentos

Sampieri, Fernández y Baptista (1991) explican que la “validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez e constructo tenga un instrumento de medición, éste se acerca más a representar la variable o variables que pretenda medir” (p.247).

En el presente trabajo de investigación, los instrumentos fueron validados por tres especialistas de las áreas que abarca dicho estudio para que, de esta manera, pudieran colaborar con el investigador a que los instrumentos fueran lo más confiable y válido posible.

A continuación los especialistas:

- Agrivalca Canelón, Coordinadora Académica - Postgrado en Comunicación Social Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Licenciada en Comunicación Social, mención Periodismo Impreso (UCAB) 1991 – 1996, Magíster en Comunicación Social, mención Comunicación Organizacional 2001-2006 (UCAB), Candidata a Doctora en Comunicación, área disciplinaria Comunicación Organizacional Universidad de Málaga 2009 – 2013.

La profesora Canelón, sugirió al investigador desarrollar de manera clara y concisa las preguntas para no confundir a los entrevistados, especialmente a los del público interno. Es decir, redactando los instrumentos con un lenguaje que pueda ser empático con los participantes.

Además, la profesora Canelón, sugirió eliminar preguntas que no estaban dentro del foco de la investigación, ya que podría confundirse con un estudio de clima organizacional.

- Alexandra Winkler, Licenciada en Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias, de la Universidad Católica Andrés Bello (2004-2009). Winkler se ha desarrollado e investigado a profundidad temas como Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Comunicación Estratégica, Reputación, Crisis y Contingencia.

Winkler sugirió comenzar el instrumento con una pregunta filtro, de manera que pueda hacerse más sencillo el proceso de aplicación y recolección de los datos. Además, hizo algunas recomendaciones en cuanto a formato, para que el instrumento fuera sencillo, concreto y fácil de comprender.

- Carlos Uzcátegui, Director General y socio de la empresa Malaguti Investigación de Mercado. Inició su carrera en esta empresa en 1985. Graduado en Administración Comercial, recibió el certificado de Metodologías de Investigación de Mercado en el Burke Institute.

El Lic. Uzcátegui recomendó ciertas prácticas que se llevan a cabo en investigaciones de mercado, como por ejemplo el desarrollo de un tarjetero que pueda leer el entrevistado para ubicarse fácilmente en la encuesta.

Además, recomendó no asistir las encuestas de la muestra 1 (público interno) para no sesgar las respuestas de los participantes.

Por otra parte, el Lic. Uzcátegui recomendó que la encuesta a la muestra 2 (público externo) fuera asistida para agilizar el proceso, ya que el investigador pareciera estar más familiarizado con el instrumento y de esta manera se puede aprovechar de mejor manera el recurso del tiempo.

Sugirió además, que la muestra 2 (público externo) fuera más amplia, sin embargo con la limitación de la falta de visitantes a las tiendas, se tuvo que bajar el número de participantes.

4.9 *Limitaciones*

Es importante destacar la limitación principal que tuvo el investigador al determinar dicha muestra, ya que desde el principio del estudio se planteó pasar el instrumento a 125 personas, igualmente escogidas al azar. Es decir, a todas aquellas personas que visitaran alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, durante el 28 de mayo hasta el 3 de julio de 2013.

Al ver que con el paso del tiempo no se llegaba al número esperado, se decidió bajar la muestra a 100, luego a 80 y finalmente a 50 (previa consulta a la profesora de Seminario de Trabajo de Grado Elsi Araujo y al Prof. Jorge Ezenarro), ya que durante el mes y medio que se dispuso para ejecutar el instrumento al público externo, no se alcanzaba el número diario de visitas fortuitas a las galerías para ejecutar el instrumento.

CAPÍTULO V:

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se explicarán los resultados obtenidos por cada uno de los instrumentos aplicados a sus respectivas muestras. El investigador se propuso dividir las muestras en dos partes: público interno, que comprende el personal que labora dentro de la empresa como empleados, trabajadores y directivos y; como segunda muestra, el público externo, (todos aquellos clientes que visitaron alguna de las galerías durante el período del 28 de mayo hasta el 3 de julio de 2013). Respondiendo así, a las encuestas diseñadas para alcanzar el objetivo de Reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de comunicaciones integradas de marketing.

La muestra 1 (público interno) fue de 20 personas quienes prestan sus servicios en la sede principal, sucursal y fábrica a quienes se le aplicó una encuesta no asistida.

Por otra parte, la muestra 2 (público externo) quedó conformada por 50 personas quienes participaron voluntariamente, respondiendo una encuesta asistida y escogidos al azar en las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A.

Los datos fueron analizados en el programa informático estadístico IBM SPSS Statistics 20.

Para mayor comprensión de los resultados, el investigador procedió a establecer una codificación alfabética en aquellas preguntas cuyas respuestas tengan varias alternativas de respuestas no excluyentes.*

Resultados

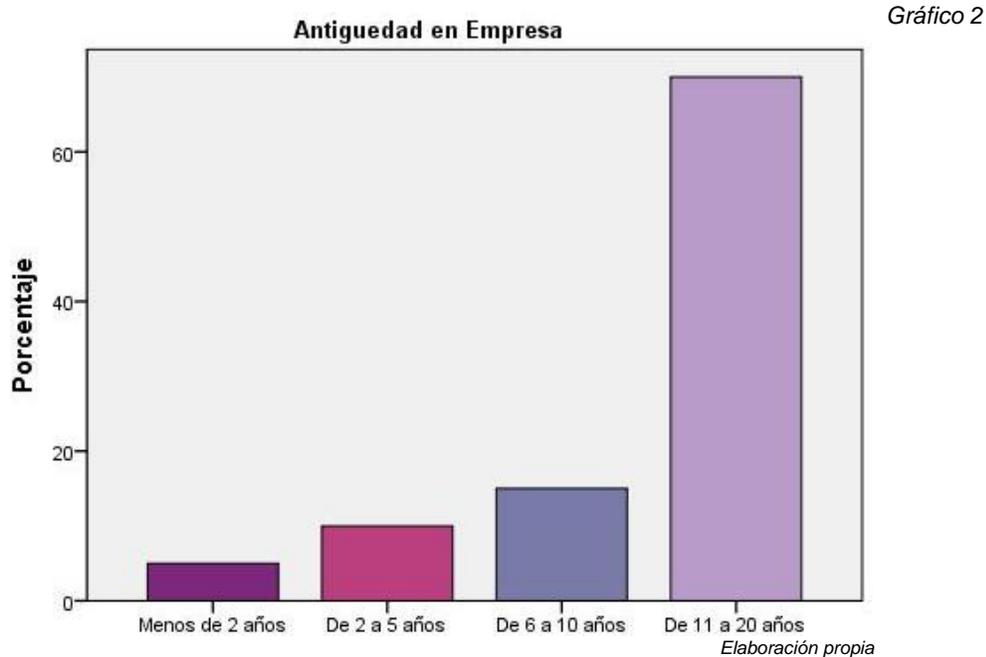
Instrumento N° 1

El análisis del público interno arrojan los siguientes resultados

Pregunta 1: ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Tabla 2

Antigüedad en Empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 2 años	1	5,0	5,0	5,0
De 2 a 5 años	2	10,0	10,0	15,0
Válidos De 6 a 10 años	3	15,0	15,0	30,0
De 11 a 20 años	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



5% de los trabajadores tienen menos de 2 años, 10% de 2 a 5 años, 15% de 6 a 10 años, 70% de 11 a 20 años trabajando en la empresa.

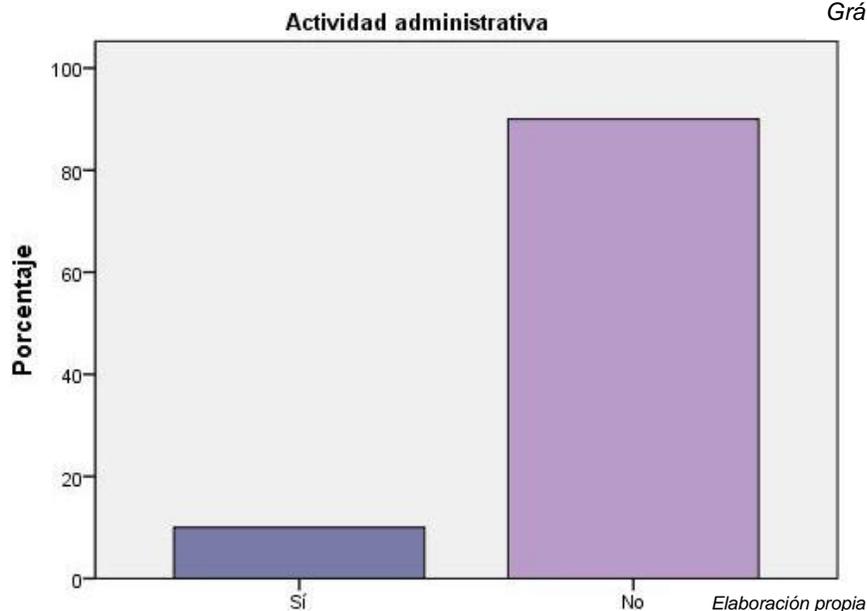
Pregunta 2: ¿Qué tipo de actividad desarrolla usted en la empresa? *

- a. Actividad administrativa
- b. Actividad gerencial
- c. Actividad producción y manufactura
- d. Actividad comercial y mercadeo
- e. Actividad atención al cliente

Tabla 3

Actividad administrativa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	10,0	10,0
	No	18	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Gráfico 3



Se le preguntó a los encuestados qué tipo de actividad desarrollan en la empresa, dándole la posibilidad de marcar más de una opción. 10% respondió que realiza actividades de tipo administrativo, a diferencia de 90% del resto de los empleados que realizan otro tipo de actividades como atención al cliente, producción y manufactura, gerencial o comercial y mercadeo.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de actividad desarrolla usted en la empresa? *

- a. Actividad administrativa
- b. Actividad gerencial
- c. Actividad producción y manufactura
- d. Actividad comercial y mercadeo
- e. Actividad atención al cliente

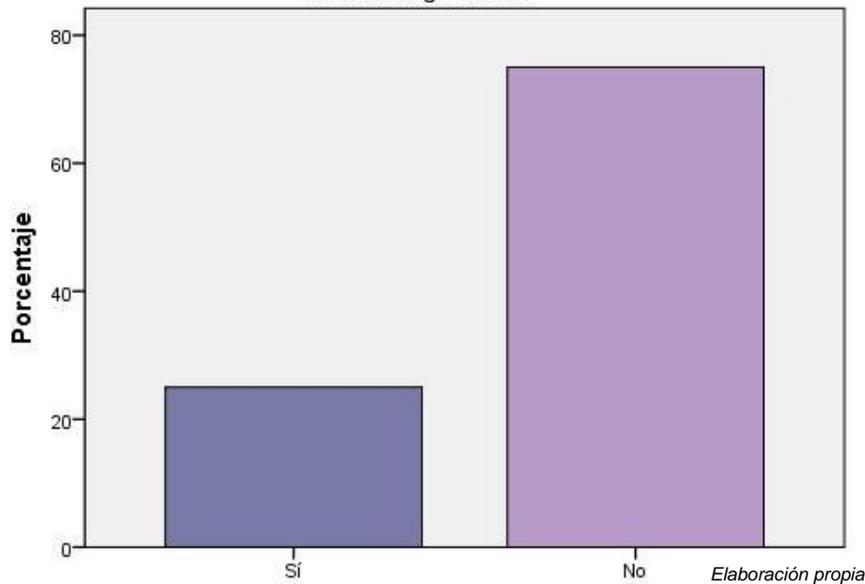
Actividad gerencial

Tabla 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	5	25,0	25,0	25,0
Válidos No	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Actividad gerencial

Gráfico 4



25% de los encuestados desarrollan actividades relacionadas con la gerencia, esto corresponde a los 5 socios de la compañía. 75% de empleados restantes desarrollan otro tipo de actividades como atención al cliente, producción y manufactura, comercial y mercadeo, o administrativa.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de actividad desarrolla usted en la empresa? *

- a. Actividad administrativa
- b. Actividad gerencial
- c. Actividad producción y manufactura
- d. Actividad comercial y mercadeo
- e. Actividad atención al cliente

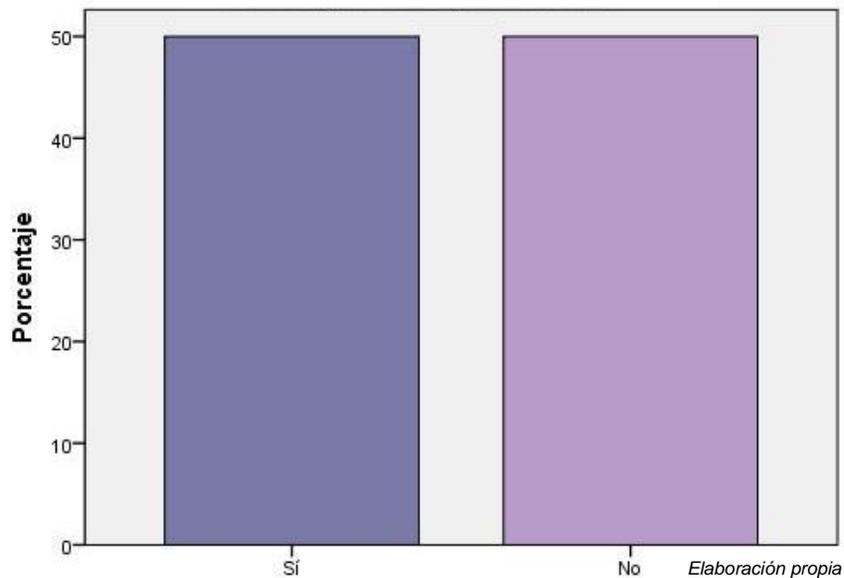
Actividad Producción y manufactura

Tabla 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	10	50,0	50,0	50,0
Válidos No	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Actividad Producción v manufactura

Gráfico 5



50% de empleados realizan actividades de producción y manufactura, a diferencia de 50% de los empleados que realizan otro tipo de actividades como atención al cliente, administración, comercial y mercadeo o gerencial. Esto se debe a que incluso los gerentes, desarrollan alguna actividad relacionada a la producción.

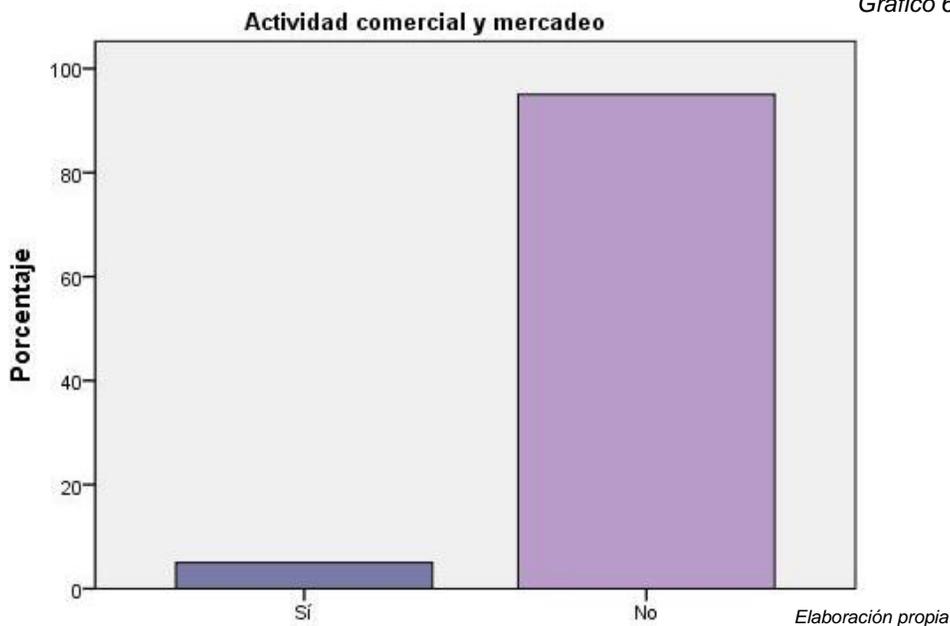
Pregunta 2: ¿Qué tipo de actividad desarrolla usted en la empresa? *

- a. Actividad administrativa
- b. Actividad gerencial
- c. Actividad producción y manufactura
- d. Actividad comercial y mercadeo
- e. Actividad atención al cliente

Tabla 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Sí	1	5,0	5,0	5,0
Válidos	No	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Gráfico 6



5% realiza actividades del tipo comercial y de mercadeo, en contraste con 95% restante de los empleados que realizan otro tipo de actividades como administrativa, gerencial, atención al cliente o producción y manufactura.

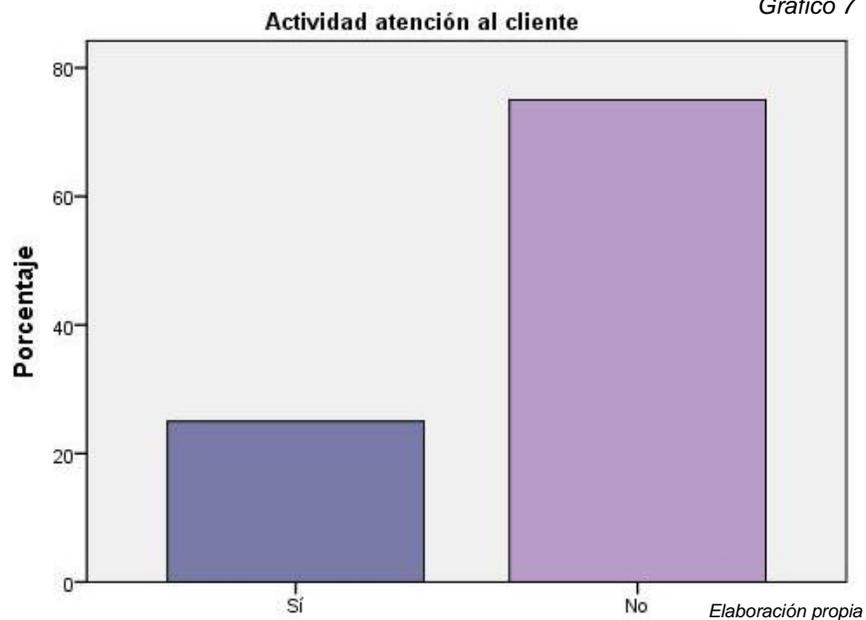
Pregunta 2: ¿Qué tipo de actividad desarrolla usted en la empresa? *

- a. Actividad administrativa
- b. Actividad gerencial
- c. Actividad producción y manufactura
- d. Actividad comercial y mercadeo
- e. Actividad atención al cliente

Tabla 7

Actividad atención al cliente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	5	25,0	25,0
	No	15	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Gráfico 7



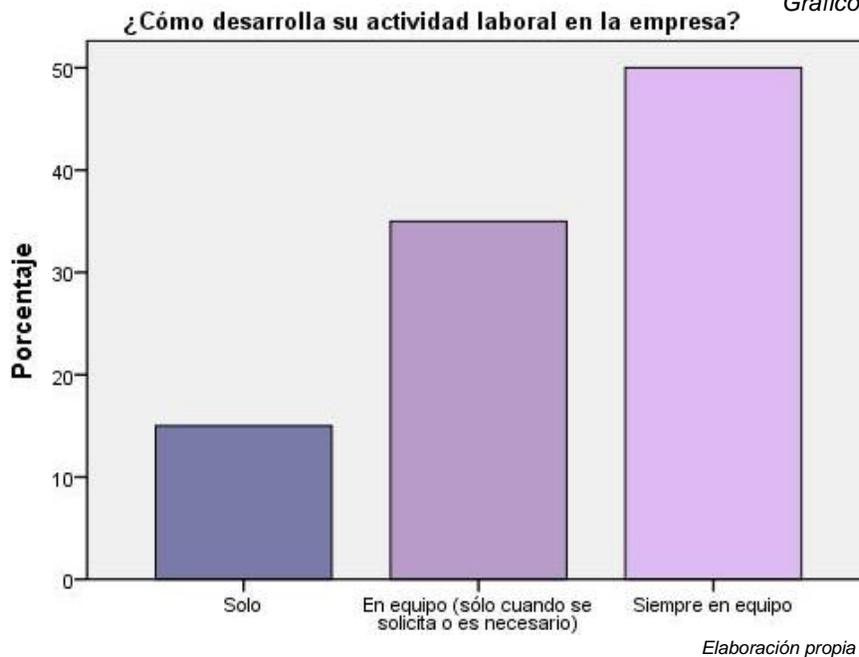
25% de los empleados se desempeñan en la actividad de atención al cliente, a diferencia de 75% restante que realiza otro tipo de actividades como producción y manufactura, administrativa, comercial y mercadeo o gerencial.

Pregunta 3: ¿Cómo desarrolla su actividad laboral en la empresa?

Tabla 8

¿Cómo desarrolla su actividad laboral en la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Solo	3	15,0	15,0	15,0
Válidos En equipo (sólo cuando se solicita o es necesario)	7	35,0	35,0	50,0
Siempre en equipo	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfico 8



15% de los empleados dice realizar solo las actividades dentro de la empresa, 35% responde en equipo (sólo cuando se solicita o es necesario) y 50% responde siempre en equipo.

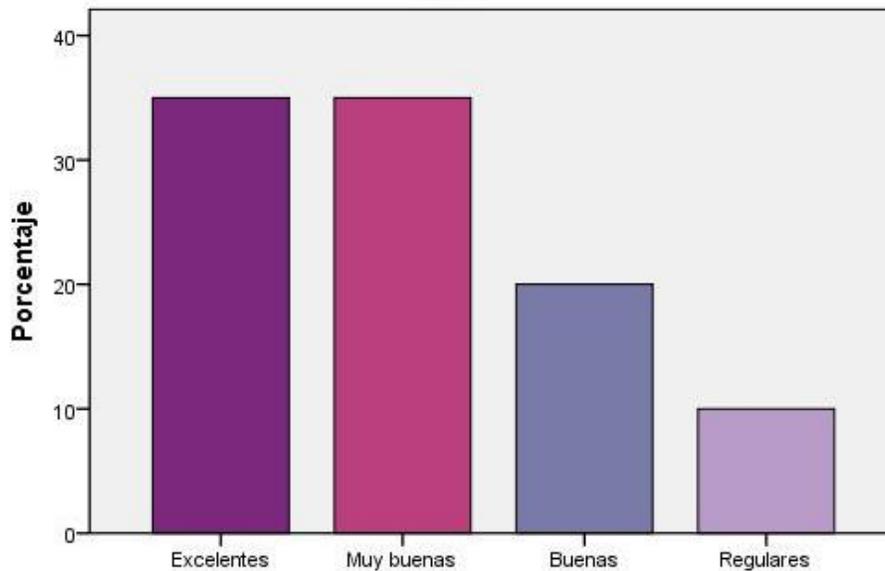
Pregunta 4: En general, ¿considera que las condiciones para trabajar en la empresa son?

Tabla 9

En general, ¿considera que las condiciones para trabajar en la empresa son?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelentes	7	35,0	35,0
	Muy buenas	7	35,0	70,0
	Buenas	4	20,0	90,0
	Regulares	2	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Gráfico 9

En general, ¿considera que las condiciones para trabajar en la empresa son?



Elaboración propia

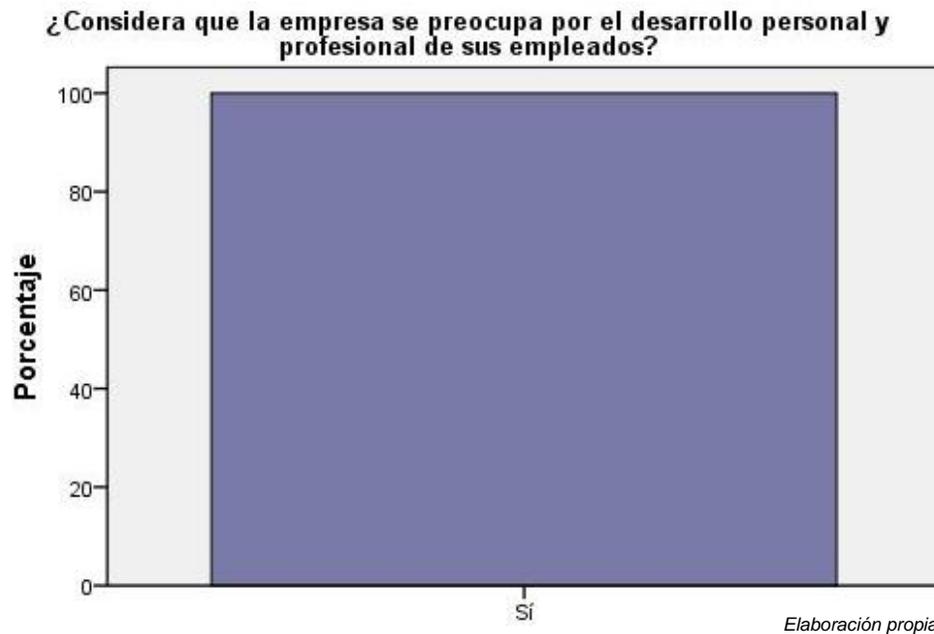
35% de los empleados responde que las condiciones para trabajar en la empresa son excelente, de igual manera 35% considera que son muy buenas, 20% buenas y 10% regulares.

Pregunta 5: ¿Considera que la empresa se preocupa por el desarrollo profesional y personal de sus empleados?

¿Considera que la empresa se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus empleados? *Tabla 10*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	100,0	100,0	100,0

Gráfico 10



100% de los encuestados coinciden con que la empresa se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

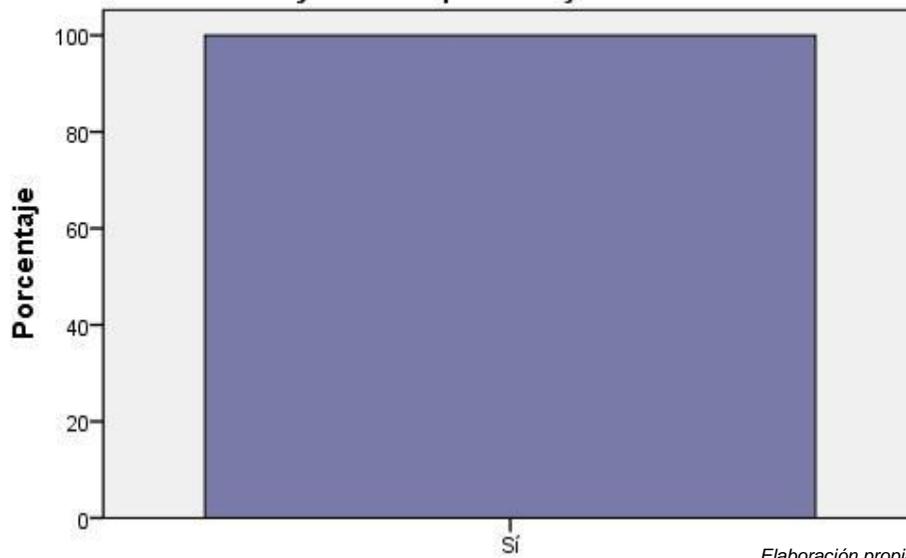
Pregunta 6: ¿Considera usted que la empresa le proporciona a sus empleados un entorno seguro y saludable para trabajar?

¿Considera que la empresa proporciona a sus empleados un entorno seguro y saludable para trabajar? *Tabla 11*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	100,0	100,0	100,0

Gráfico 11

¿Considera que la empresa proporciona a sus empleados un entorno seguro y saludable para trabajar?



100% de los encuestados coinciden con que la empresa proporciona a sus empleados un entorno seguro y saludable para trabajar.

Pregunta 7: ¿Considera usted que la empresa promueve la conciliación entre la vida laboral y profesional de sus empleados?

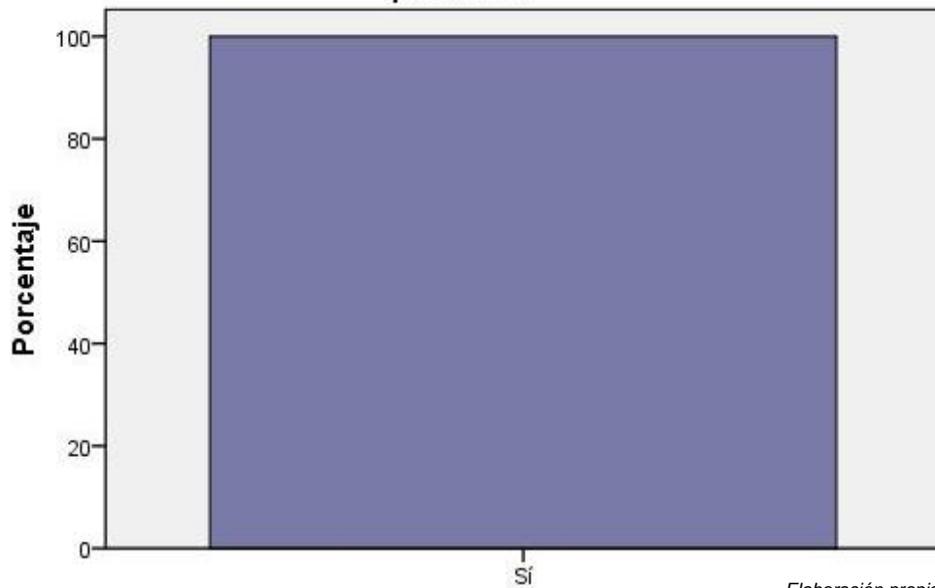
Tabla 12

¿Considera que la empresa promueve la conciliación entre la vida laboral y profesional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	19	95,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Gráfico 12

¿Considera que la empresa promueve la conciliación entre la vida laboral y profesional?



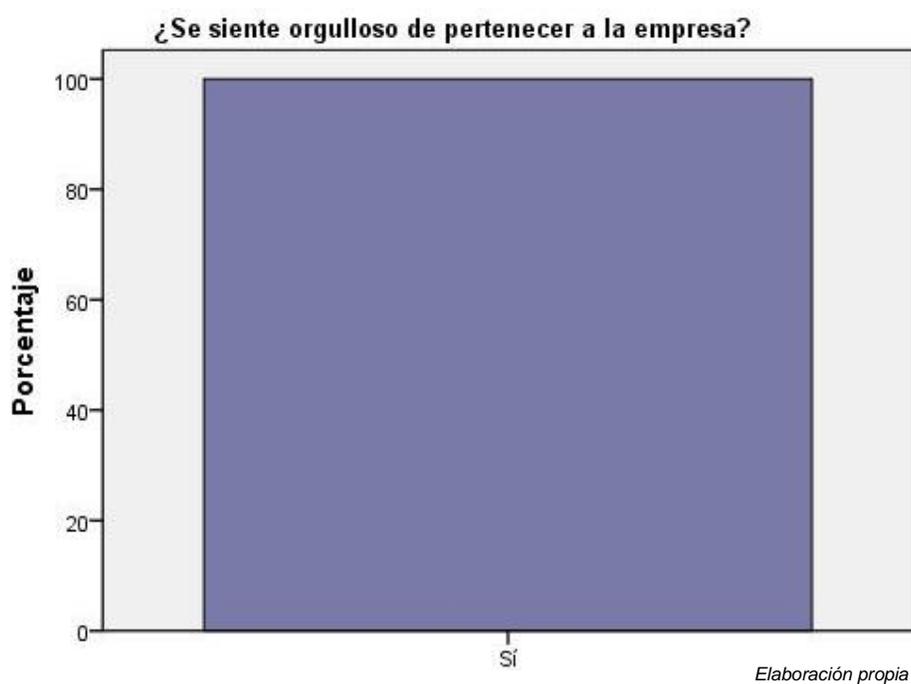
95% de los empleados coinciden que la empresa promueve la conciliación entre la vida laboral y profesional.

Pregunta 8: ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

Tabla 13

		¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	100,0	100,0	100,0

Gráfico 13



100% de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.

Pregunta 9: ¿Cuán satisfecho se siente de ser parte de la empresa?

Tabla 14

¿Cuán satisfecho se siente de ser parte de la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	17	85,0	85,0
	Medianamente satisfecho	1	5,0	90,0
	Ni satisfecho ni insatisfecho	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfico 14



Elaboración propia

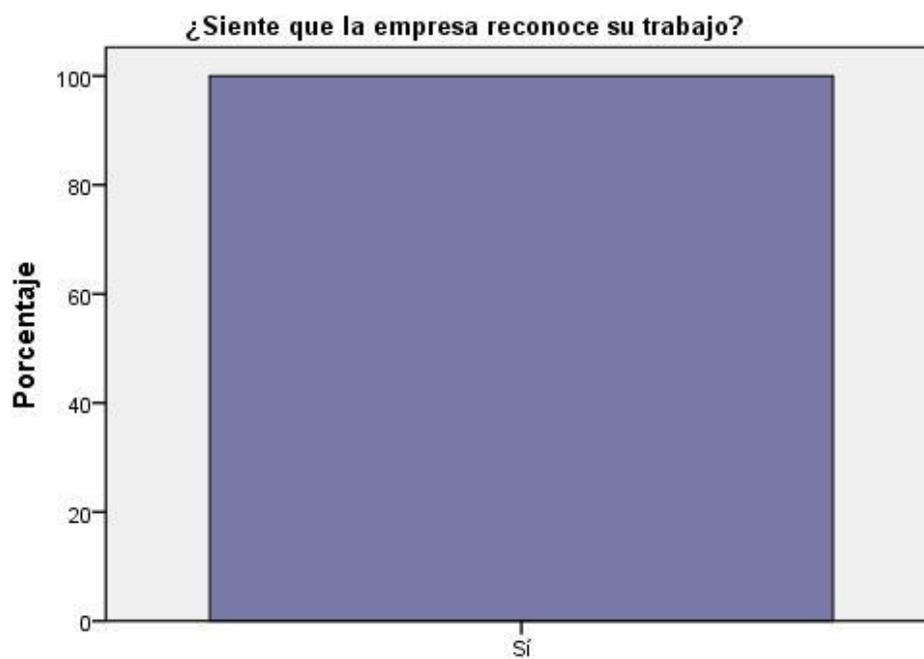
85% de los empleados se siente muy satisfecho de trabajar en la empresa, 5% medianamente satisfecho y 10% ni satisfecho ni insatisfecho.

Pregunta 10: ¿Siente que la empresa reconoce su trabajo?

Tabla 15

		¿Siente que la empresa reconoce su trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	100,0	100,0	100,0

Gráfico 15



Elaboración propia

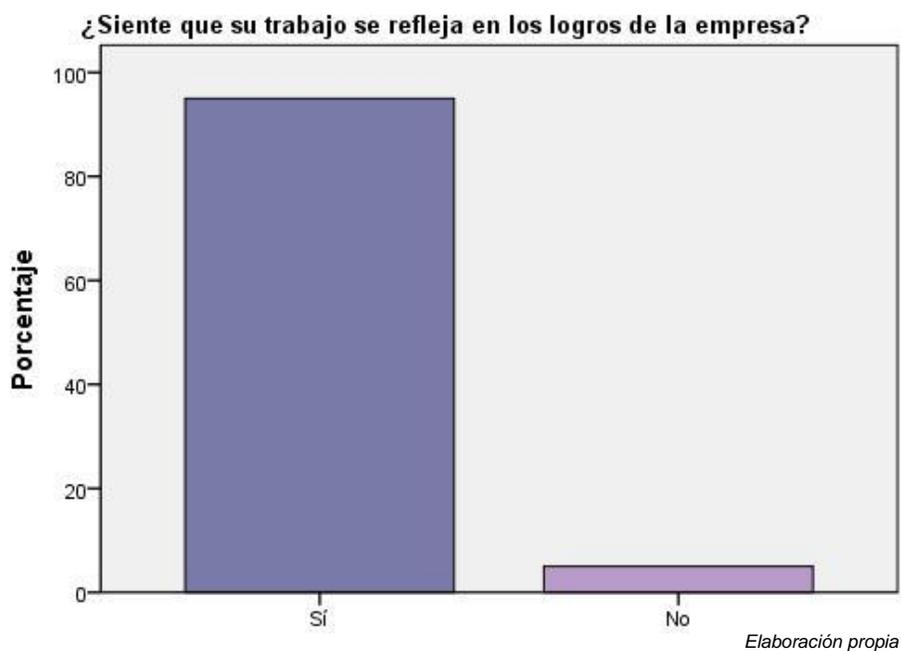
100% de los empleados coinciden con que sienten que la empresa reconoce su trabajo

Pregunta 11: ¿Siente que su trabajo contribuye y se refleja en los logros de la empresa?

Tabla 16

¿Siente que su trabajo se refleja en los logros de la empresa?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	19	95,0	95,0
	No	1	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Gráfico 16



95% de los empleados sienten que su trabajo se refleja en los logros de la empresa.

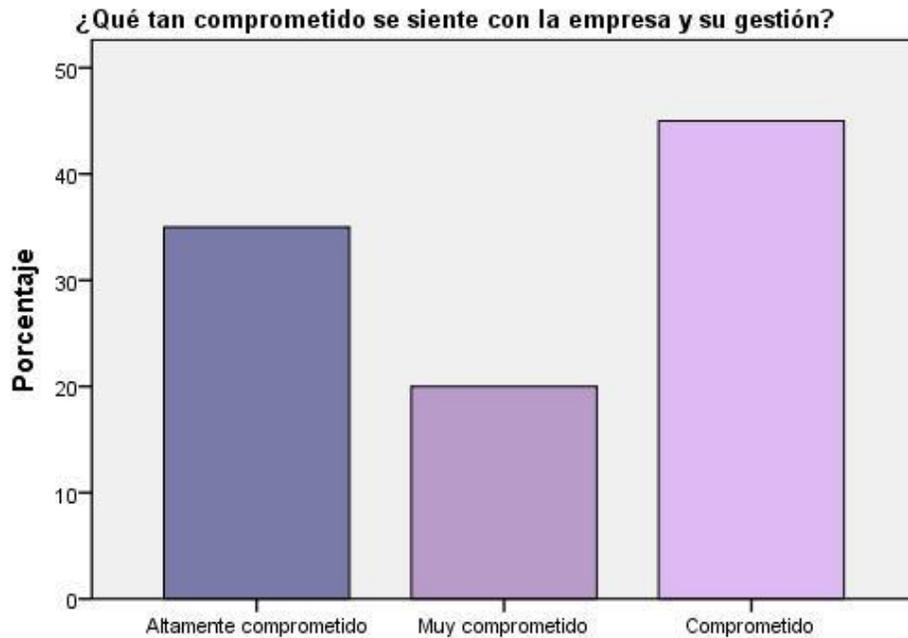
Pregunta 12: ¿Qué tan comprometido se siente con la empresa y su gestión?

Tabla 17

¿Qué tan comprometido se siente con la empresa y su gestión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Altamente comprometido	7	35,0	35,0	35,0
Muy comprometido	4	20,0	20,0	55,0
Comprometido	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfico 17



Elaboración propia

35% de los empleados se sienten altamente comprometidos con la empresa y su gestión, 20% muy comprometido y 45% comprometido.

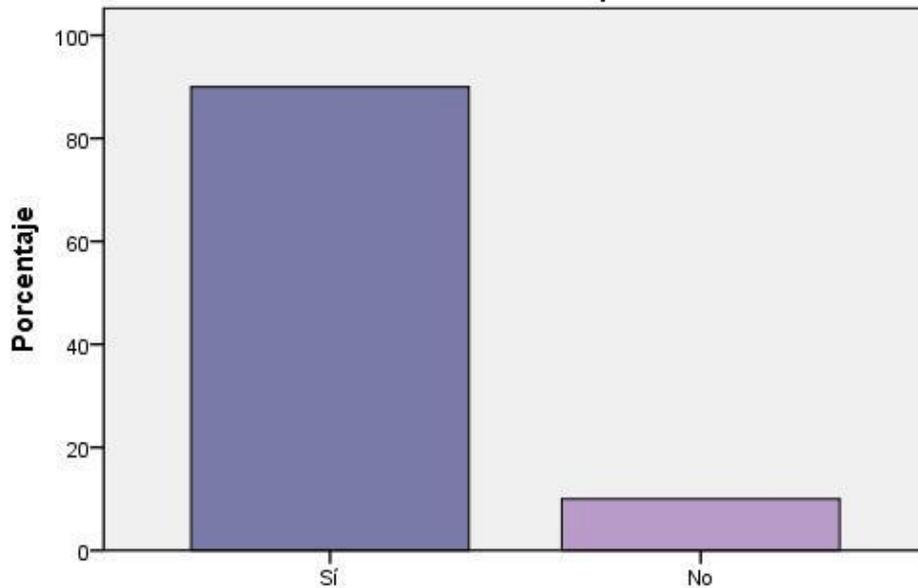
Pregunta 13: ¿Considera que se toman en cuenta sus sugerencias y comentarios en aras de la buena marcha de la empresa?

¿Considera que se toman en cuenta sus sugerencias y comentarios en aras de la buena marcha de la empresa? *Tabla 18*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	18	90,0	90,0	90,0
Válidos No	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfico 18

¿Considera que se toman en cuenta sus sugerencias y comentarios en aras de la buena marcha de la empresa?



90% de los empleados considera que se toman en cuenta sus sugerencias y comentarios en aras de la buena marcha de la compañía, 10% no considera que se tomen en cuenta sus comentarios y sugerencias.

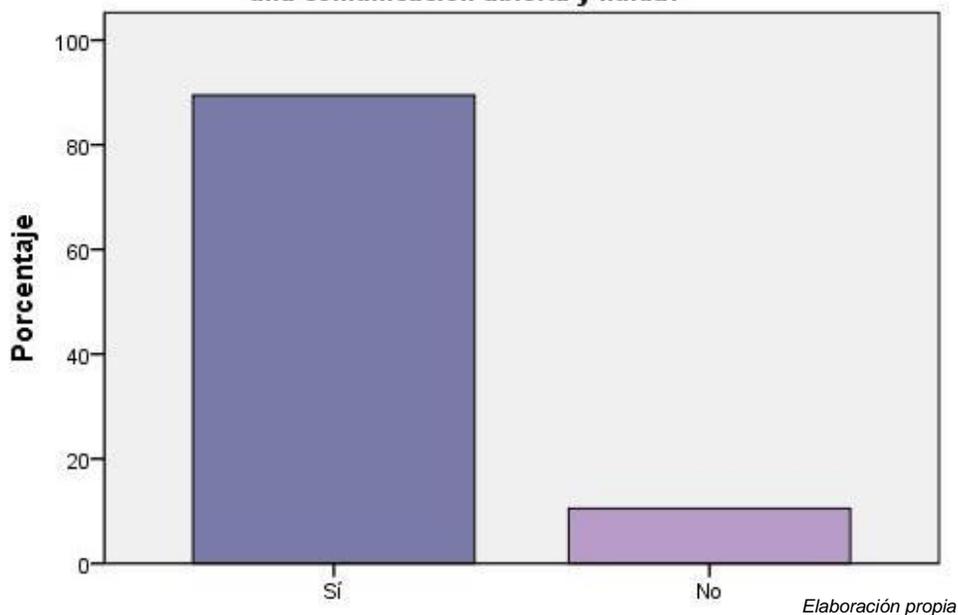
Pregunta 14: ¿La empresa mantiene un diálogo fluido con sus empleados, procura una comunicación abierta y fluida?

¿La empresa mantiene un diálogo permanente con sus empleados, procura una comunicación abierta y fluida? *Tabla 19*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	17	85,0	89,5
	No	2	10,0	100,0
	Total	19	95,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	5,0	
Total		20	100,0	

Gráfico 19

¿La empresa mantiene un diálogo permanente con sus empleados, procura una comunicación abierta y fluida?



89,5% de los empleados coinciden con que la empresa mantiene un diálogo permanente con sus empleados, procurando una comunicación abierta y fluida, a diferencia de 10,5% que considera que la empresa no mantiene una comunicación abierta y fluida con sus empleados.

Pregunta 15: ¿A través de qué medios la empresa se comunica y fomenta ese diálogo permanente con sus empleados? *

- a. Reuniones en grupo
- b. Reuniones personalizadas
- c. Carteleras
- d. Correos electrónicos

Tabla 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	12	60,0	63,2	63,2
	No	7	35,0	36,8	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

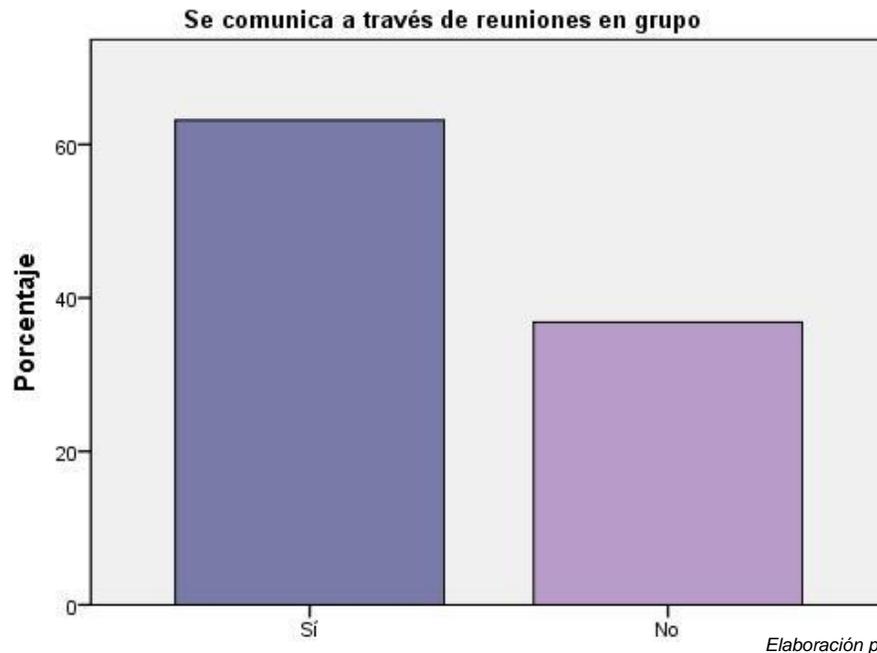


Gráfico 20

Se le preguntó a los encuestados a través de qué manera la empresa mantiene comunicación con sus empleados. Los encuestados podían seleccionar más de una opción. 63,2% de los empleados responden que la empresa se comunica a través de reuniones en grupo, 36,8% responden que se comunica a través de otros medios como carteleras, reuniones personalizadas o correos electrónicos.

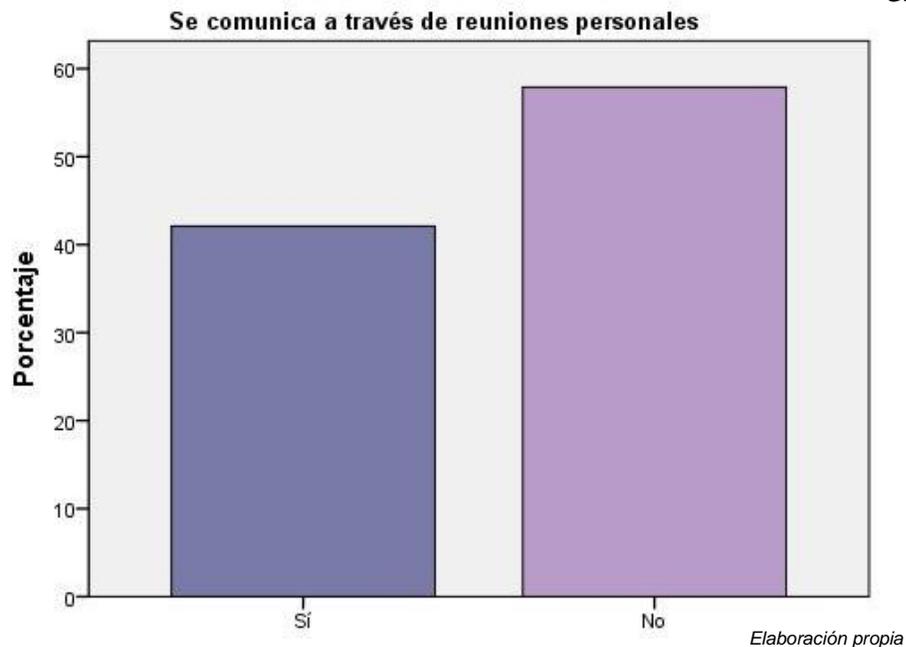
Pregunta 15: ¿A través de qué medios la empresa se comunica y fomenta ese diálogo permanente con sus empleados? *

- a. Reuniones en grupo
- b. Reuniones personalizadas
- c. Carteleras
- d. Correos electrónicos

Tabla 21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	8	40,0	42,1	42,1
	No	11	55,0	57,9	100,0
Total		19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Gráfico 21



42,1% de los empleados aseguran que la empresa se comunica a través de reuniones personales, a diferencia de 57,9% que consideran que la empresa se comunica con sus empleados a través de otros medios como reuniones en grupo, carteleras o correos electrónicos.

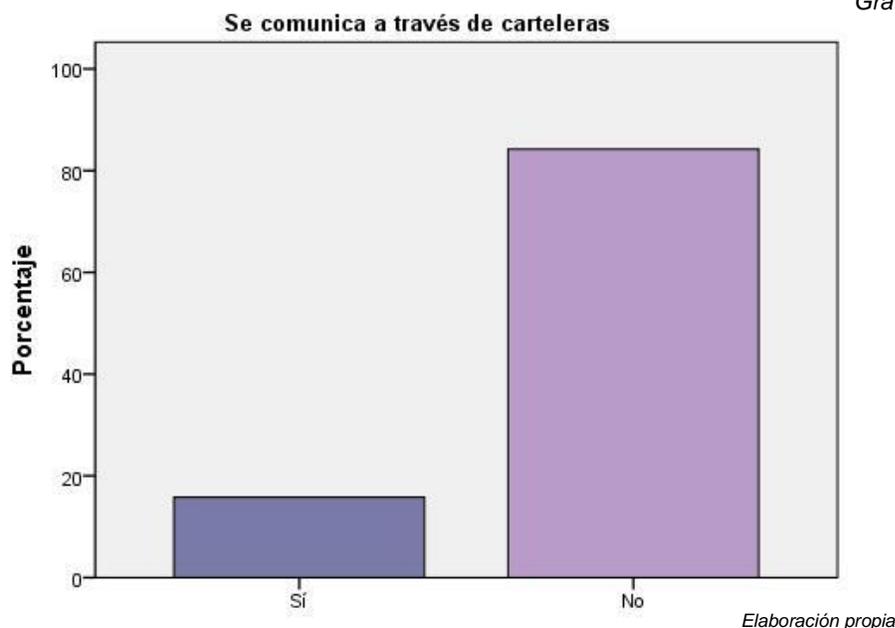
Pregunta 15: ¿A través de qué medios la empresa se comunica y fomenta ese diálogo permanente con sus empleados? *

- a. Reuniones en grupo
- b. Reuniones personalizadas
- c. Carteleras
- d. Correos electrónicos

Tabla 22

		Se comunica a través de carteleras			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	15,0	15,8	15,8
	No	16	80,0	84,2	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Gráfico 22



15,8% de los encuestados responde que la empresa se comunica a través de carteleras informativas, a diferencia de 84,2% de los empleados que consideran que la empresa se comunica con sus empleados a través de otros medios como reuniones en grupo, reuniones personalizadas o correos electrónicos.

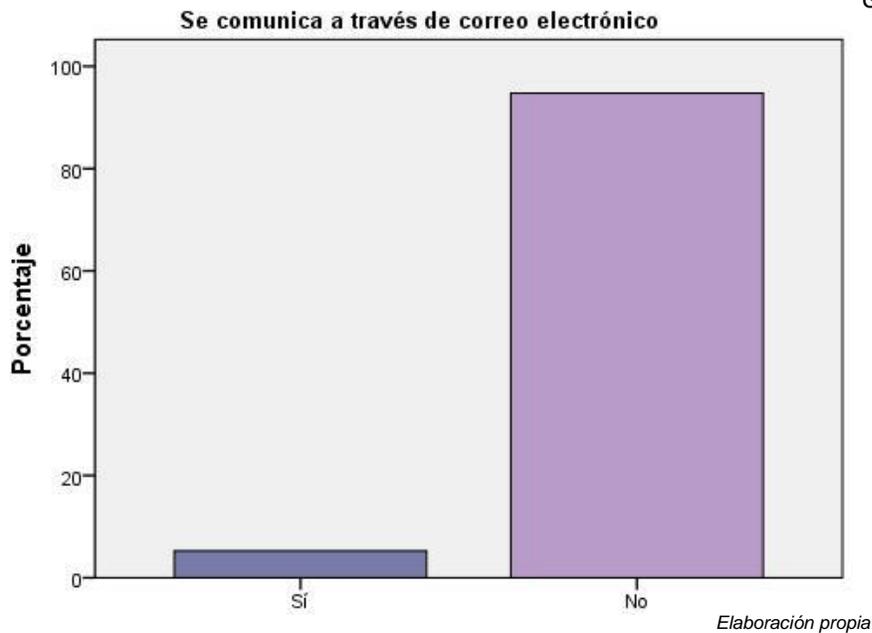
Pregunta 15: ¿A través de qué medios la empresa se comunica y fomenta ese diálogo permanente con sus empleados? *

- a. Reuniones en grupo
- b. Reuniones personalizadas
- c. Carteleras
- d. Correos electrónicos

Tabla 23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	1	5,0	5,3	5,3
	No	18	90,0	94,7	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Gráfico 23



5,3% de los encuestados dice haber recibido información de la empresa a través de correo electrónico, a diferencia de 94,7% que considera que la empresa se comunica con sus empleados a través de otros medios como reuniones en grupo, reuniones personalizadas o carteleras.

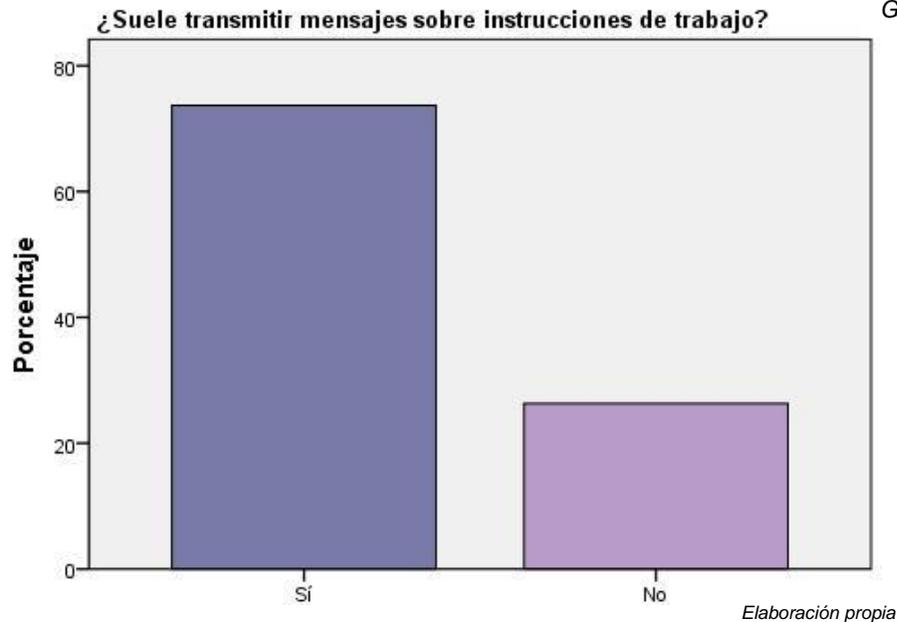
Pregunta 16: ¿Qué tipo de mensajes suele transmitir la empresa a través de estos medios?*

- a. Instrucciones de trabajo
- b. Reconocimientos por labores bien hecha
- c. Motivación al logro
- d. Nuevos proyectos
- e. Desarrollo de productos

Tabla 24

		¿Suele transmitir mensajes sobre instrucciones de trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	14	70,0	73,7	73,7
	No	5	25,0	26,3	100,0
Total		19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Gráfico 24



Los encuestados podían seleccionar más de una opción en dichas preguntas. 73,7% de los empleados concuerda que la empresa suele transmitir mensajes sobre instrucciones de trabajo, a diferencia de 26,3% que considera que la empresa suele transmitir otro tipo de mensajes como reconocimientos por labores bien hechas, motivación al logro, nuevos proyectos o desarrollo de productos.

Pregunta 16: ¿Qué tipo de mensajes suele transmitir la empresa a través de estos medios?*

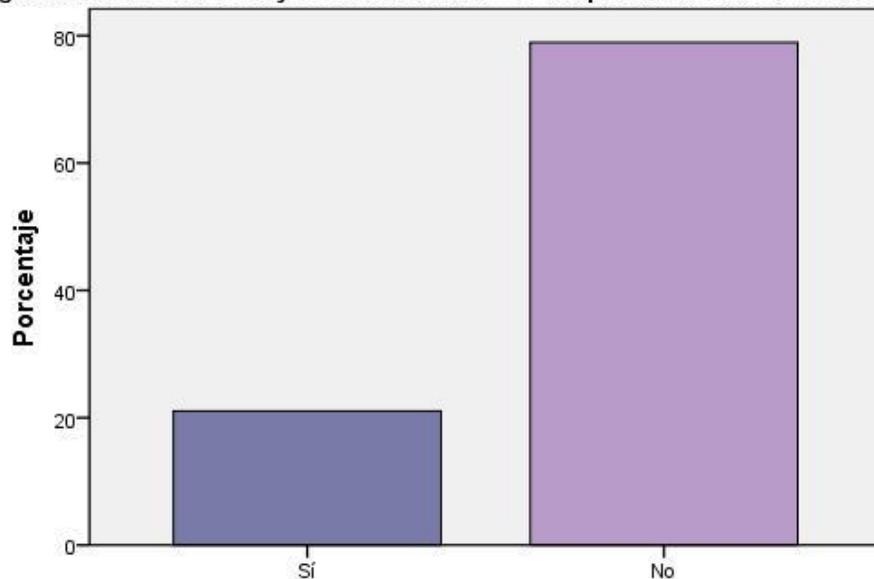
- a. Instrucciones de trabajo
- b. Reconocimientos por labores bien hecha
- c. Motivación al logro
- d. Nuevos proyectos
- e. Desarrollo de productos

Tabla 25

¿Suele transmitir mensajes sobre reconocimientos por labores bien hechas?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	20,0	21,1	21,1
	No	15	75,0	78,9	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Gráfico 25

¿Suele transmitir mensajes sobre reconocimientos por labores bien hechas?



Elaboración propia

21,1% de los encuestados respondió que la empresa suele transmitir mensajes sobre reconocimientos por labores bien hechas, a diferencia de 78,9% que considera que la empresa suele transmitir otro tipo de mensajes como motivación al logro, desarrollo de productos, nuevos proyectos o instrucciones de trabajo.

Pregunta 16: ¿Qué tipo de mensajes suele transmitir la empresa a través de estos medios? *

- a. Instrucciones de trabajo
- b. Reconocimientos por labores bien hecha
- c. Motivación al logro
- d. Nuevos proyectos
- e. Desarrollo de productos
- f.

Tabla 26

		¿Suele transmitir mensajes de motivación al logro?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	1	5,0	5,3	5,3
	No	18	90,0	94,7	100,0
Total		19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Gráfico 26



Elaboración propia

5,3% de los empleados responden que la empresa suele transmitir mensajes de motivación al logro, a diferencia de 94,7% quienes consideran que la empresa suele transmitir otro tipo de mensajes como instrucciones de trabajo, reconocimiento por labores bien hechas, nuevos proyectos o desarrollo de productos.

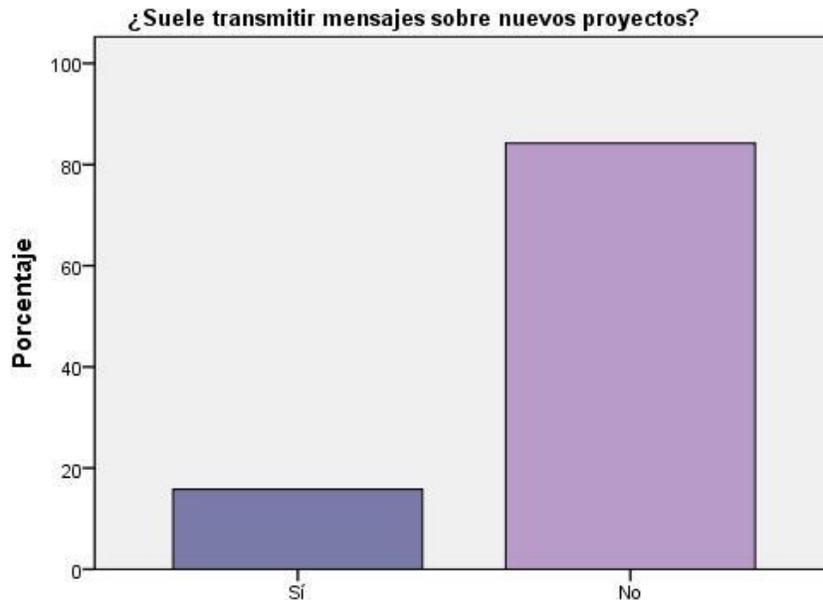
Pregunta 16: ¿Qué tipo de mensajes suele transmitir la empresa a través de estos medios? *

- a. Instrucciones de trabajo
- b. Reconocimientos por labores bien hecha
- c. Motivación al logro
- d. Nuevos proyectos
- e. Desarrollo de productos

Tabla 27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	15,0	15,8	15,8
	No	16	80,0	84,2	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Gráfico 27



Elaboración propia

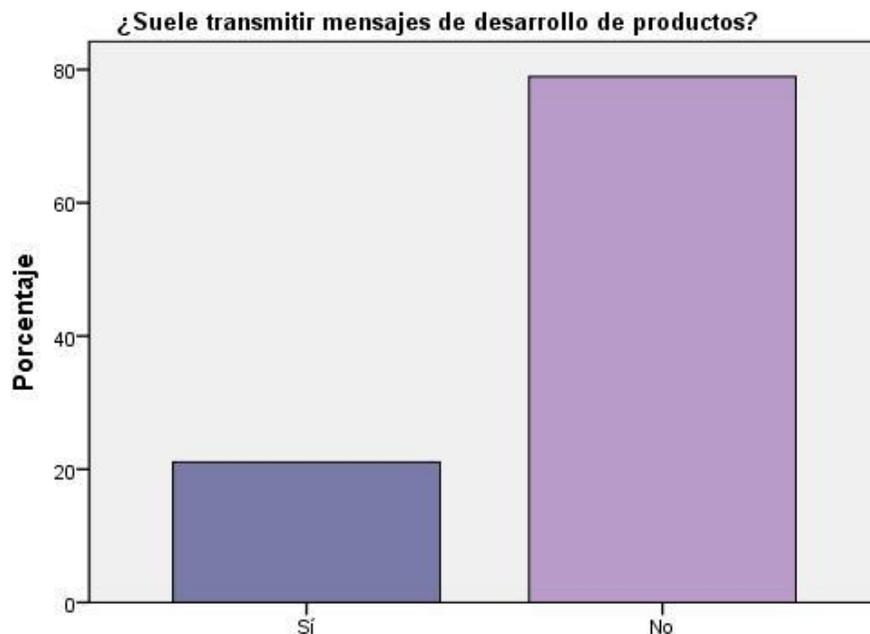
15,8% de los encuestados respondieron que la empresa suele transmitir mensajes sobre nuevos proyectos, 84,2% del resto de los empleados consideran que la empresa suele transmitir otro tipo de mensajes como motivación al logro, instrucciones de trabajo, reconocimientos por labores bien hechas o desarrollo de productos.

Pregunta 16: ¿Qué tipo de mensajes suele transmitir la empresa a través de estos medios? *

- a. Instrucciones de trabajo
- b. Reconocimientos por labores bien hecha
- c. Motivación al logro
- d. Nuevos proyectos
- e. Desarrollo de productos

Tabla 28

		¿Suele transmitir mensajes de desarrollo de productos?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	20,0	21,1	21,1
	No	15	75,0	78,9	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		



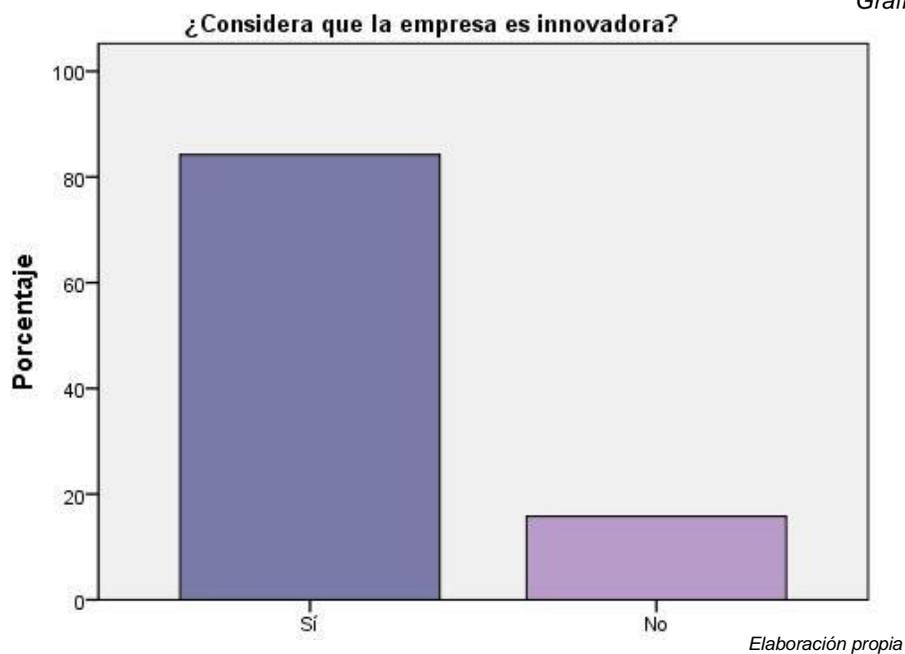
21,1% de los empleados concuerdan que la empresa suele transmitir mensajes sobre desarrollo de productos, 78,9% considera que existen otros tipos de mensajes transmitidos por la empresa como instrucciones de trabajo, reconocimiento por labores bien hechas, motivación al logro o nuevos proyectos.

Pregunta 17: ¿Considera que la empresa es innovadora?

Tabla 29

		¿Considera que la empresa es innovadora?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	16	80,0	84,2	84,2
	No	3	15,0	15,8	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Gráfico 29



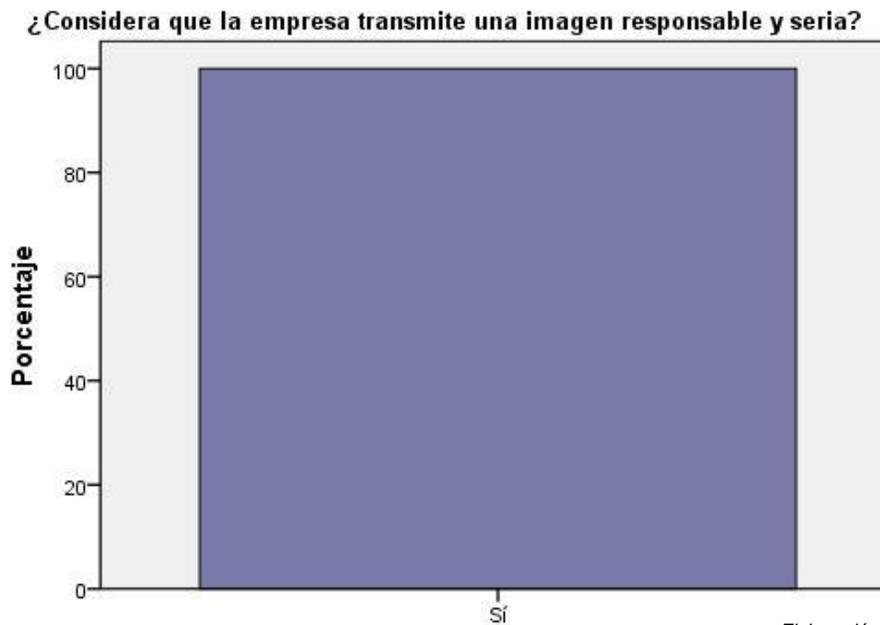
84,2% de los encuestados considera que la empresa es innovadora, a diferencia de 15,8% de los empleados que consideran que no lo es.

Pregunta 18: ¿Considera que la empresa transmite una imagen responsable y seria?

Tabla 30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	100,0	100,0	100,0

Gráfico 30



Elaboración propia

100% de los encuestados coinciden con que la empresa transmite una imagen responsable y seria.

Pregunta 19: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que, a su juicio, distinguen a la empresa de cara a sus competidores? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Calidad de productos y servicios
- d. Espacio (distribución y comodidad)
- e. Precios
- f. Atención al cliente
- g. Ubicación física

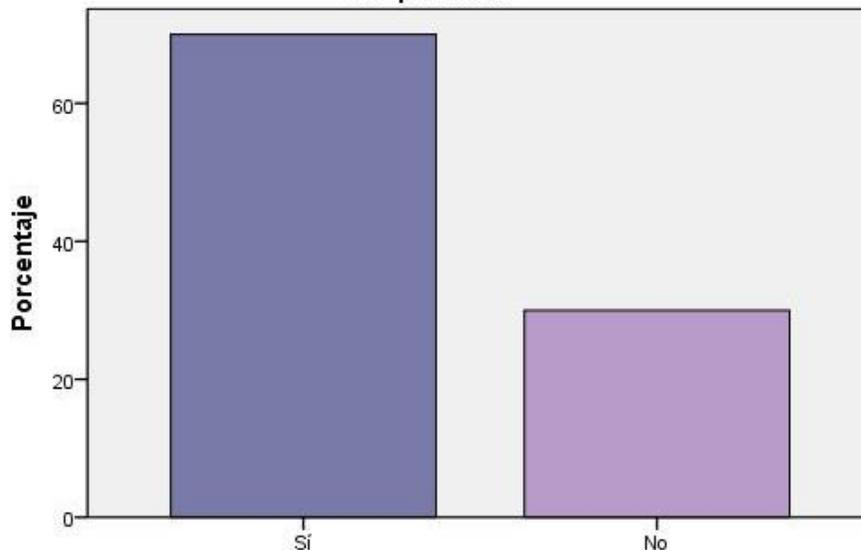
Tabla 31

¿Considera que la tradición es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	14	70,0	70,0	70,0
No	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

¿Considera que la tradición es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?

Gráfico 31



Elaboración propia

70% de los encuestados consideran que la tradición es un atributo que distingue a la empresa de cara a sus competidores, a diferencia de 30% que considera que existen otros atributos como variedad, calidad, precios, espacio, atención al cliente y ubicación física que distinguen a la empresa de cara a sus competidores.

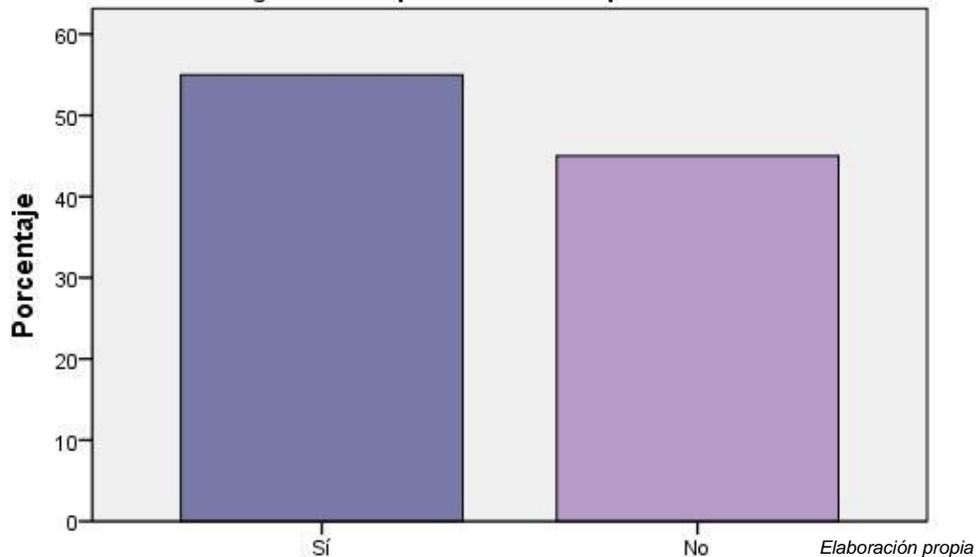
Pregunta 19: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que, a su juicio, distinguen a la empresa de cara a sus competidores? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Calidad de productos y servicios
- d. Espacio (distribución y comodidad)
- e. Precios
- f. Atención al cliente
- g. Ubicación física

¿Considera que la variedad de productos y servicios es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores? *Tabla 32*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	11	55,0	55,0	55,0
Válidos No	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

¿Considera que la variedad de productos y servicios es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores? *Gráfico 32*



55% de los encuestados consideran que la variedad de productos y servicios que ofrece La Venezolana de Marcos C.A es un atributo que distingue a la empresa de cara a sus competidores, por el contrario 45% de los encuestados considera que existen otros atributos que la diferencian, por ejemplo: tradición, calidad, espacio, precios, atención al cliente y ubicación física.

Pregunta 19: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que, a su juicio, distinguen a la empresa de cara a sus competidores? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Calidad de productos y servicios
- d. Espacio (distribución y comodidad)
- e. Precios
- f. Atención al cliente
- g. Ubicación física

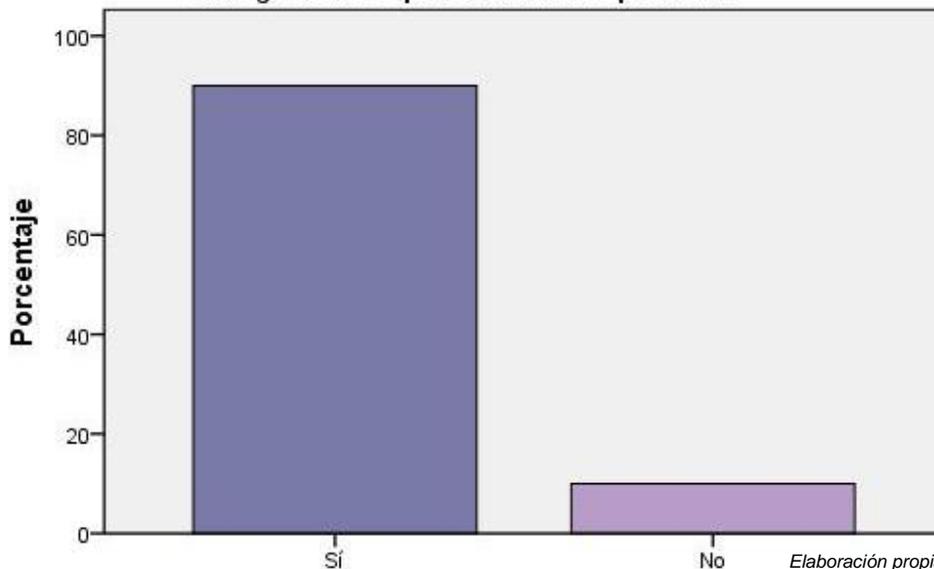
¿Considera que la calidad en productos y servicios es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?

Tabla 33

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	18	90,0	90,0	90,0
No	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

¿Considera que la calidad en productos y servicios es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores?

Gráfico 33



90% de los encuestados considera que la calidad de los productos y servicios que ofrece La Venezolana de Marcos C.A, es un atributo que distingue a la empresa de cara a sus competidores, por el contrario, 10% considera que existen otros atributos como tradición, variedad, espacio, precios y atención al cliente que la distinguen.

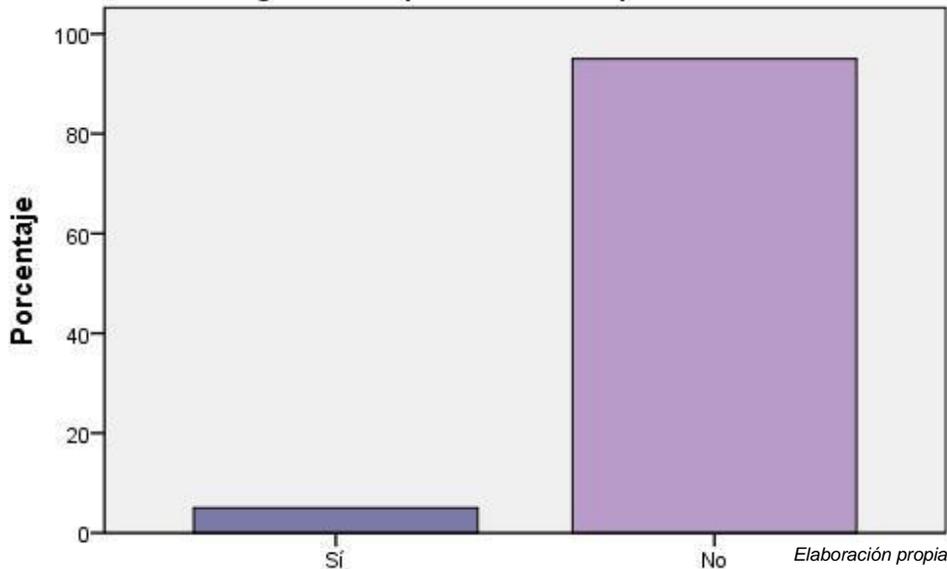
Pregunta 19: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que, a su juicio, distinguen a la empresa de cara a sus competidores? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Calidad de productos y servicios
- d. Espacio (distribución y comodidad)
- e. Precios
- f. Atención al cliente
- g. Ubicación física

¿Considera que el espacio (distribución y comodidad) es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores? *Tabla 34*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	1	5,0	5,0	5,0
No	19	95,0	95,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

¿Considera que el espacio (distribución y comodidad) es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores? *Gráfico 34*



5% de los encuestados considera que el espacio (distribución y comodidad) es un atributo que distingue a la empresa de cara a sus competidores, a diferencia de 95% de los encuestados que considera que existen otros atributos que la diferencian. Por ejemplo, tradición, variedad, calidad, precios, espacio y ubicación física.

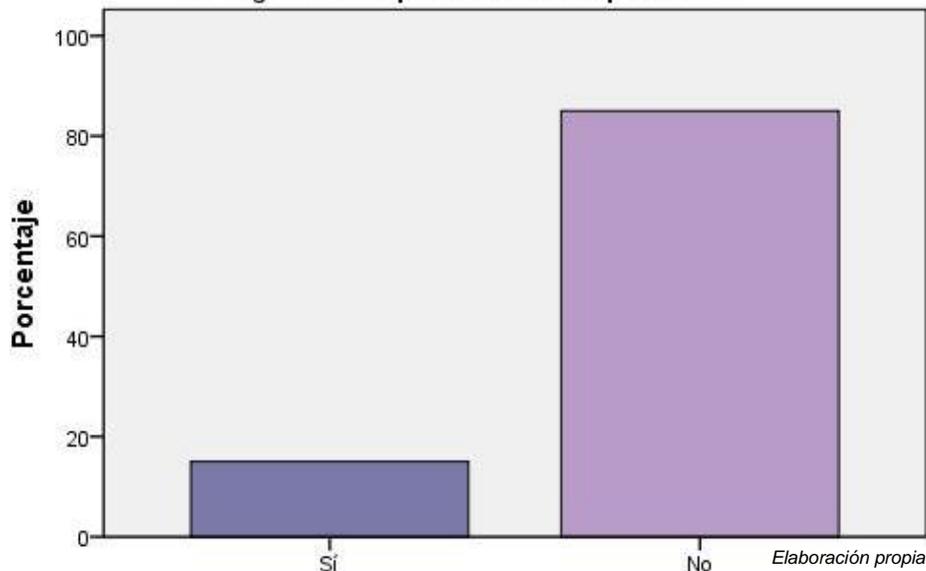
Pregunta 19: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que, a su juicio, distinguen a la empresa de cara a sus competidores? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Calidad de productos y servicios
- d. Espacio (distribución y comodidad)
- e. Precios
- f. Atención al cliente
- g. Ubicación física

¿Considera que el precio de los productos y servicios es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores? *Tabla 35*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	3	15,0	15,0	15,0
No	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

¿Considera que el precio de los productos y servicios es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores? *Gráfico 35*



15% de los encuestados considera que el precio de los productos y servicios que ofrece La Venezolana de Marcos C.A, es un atributo que distingue a la empresa a diferencia de 85% de los encuestados quienes consideran que existen otros atributos que la diferencian de cara a sus competidores como por ejemplo; tradición, variedad, calidad, espacio, atención al cliente y ubicación física.

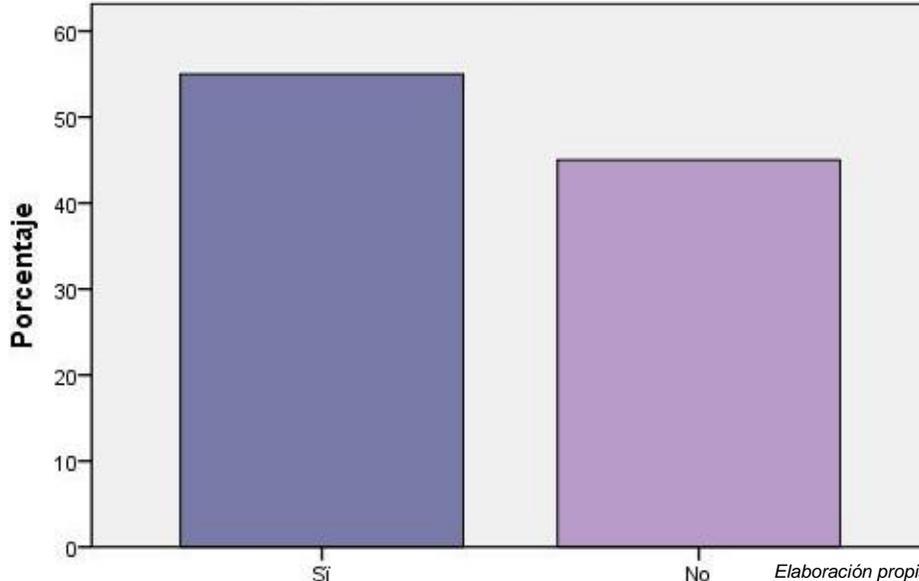
Pregunta 19: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que, a su juicio, distinguen a la empresa de cara a sus competidores? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Calidad de productos y servicios
- d. Espacio (distribución y comodidad)
- e. Precios
- f. Atención al cliente
- g. Ubicación física

¿Considera que la atención al cliente es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores? *Tabla 36*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	11	55,0	55,0	55,0
	No	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

¿Considera que la atención al cliente es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores? *Gráfico 36*



55% de los encuestados considera que la atención brindada por el personal de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, es un atributo que distingue a la empresa de cara a sus competidores, a diferencia de 45% de los encuestados que considera que existen otros atributos como: tradición, variedad, calidad, espacio, precios y ubicación física que la distingue.

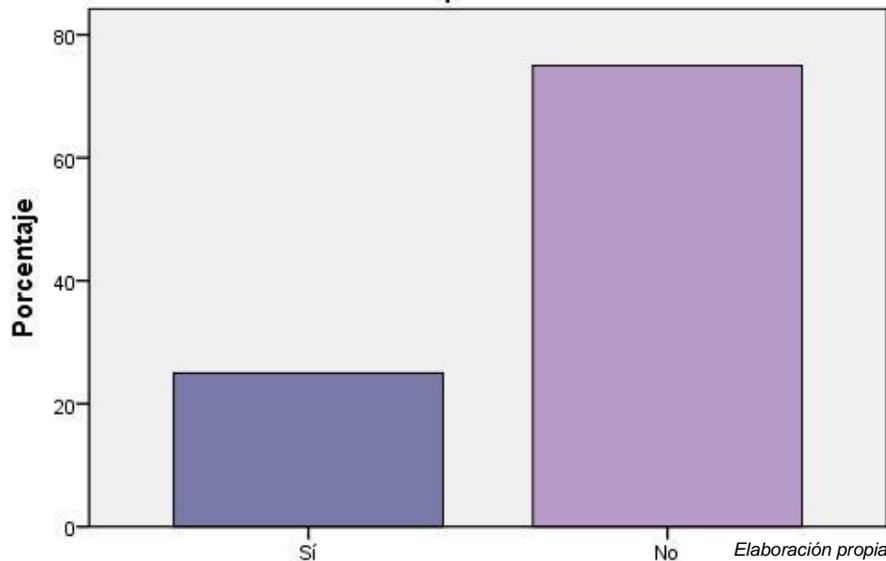
Pregunta 19: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que, a su juicio, distinguen a la empresa de cara a sus competidores? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Calidad de productos y servicios
- d. Espacio (distribución y comodidad)
- e. Precios
- f. Atención al cliente
- g. Ubicación física

¿Considera que la ubicación física es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores? *Tabla 37*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	5	25,0	25,0	25,0
No	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

¿Considera que la ubicación física es un atributo que distingue a la empresa de sus competidores? *Gráfico 37*



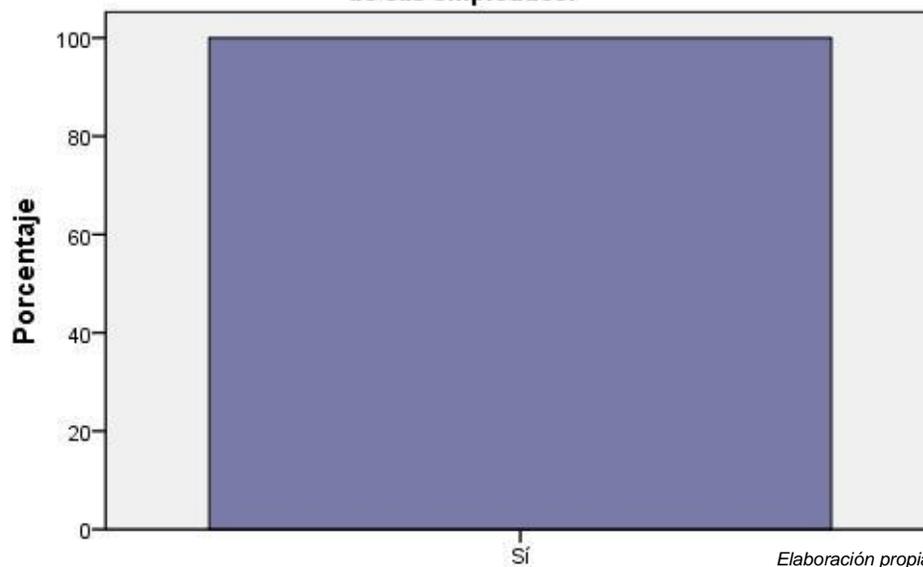
25% de los encuestados consideran que la ubicación física de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, es un atributo que distingue a la empresa de cara a sus competidores, por el contrario, 75% de los encuestados considera que existen otros atributos como: tradición, variedad, calidad, espacio, precios y atención al cliente que la distingue.

Pregunta 21: ¿Considera que la empresa se preocupa por la igualdad de oportunidades de sus empleados?

¿Considera que la empresa se preocupa por la igualdad de oportunidades de sus empleados? *Tabla 38*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	100,0	100,0	100,0

¿Considera que la empresa se preocupa por la igualdad de oportunidades de sus empleados? *Gráfico 38*



100% de los empleados coinciden con que la empresa se preocupa por la igualdad de oportunidades a sus empleados.

Pregunta 22: ¿Considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear sus productos y servicios para ser más competitiva en el mercado?

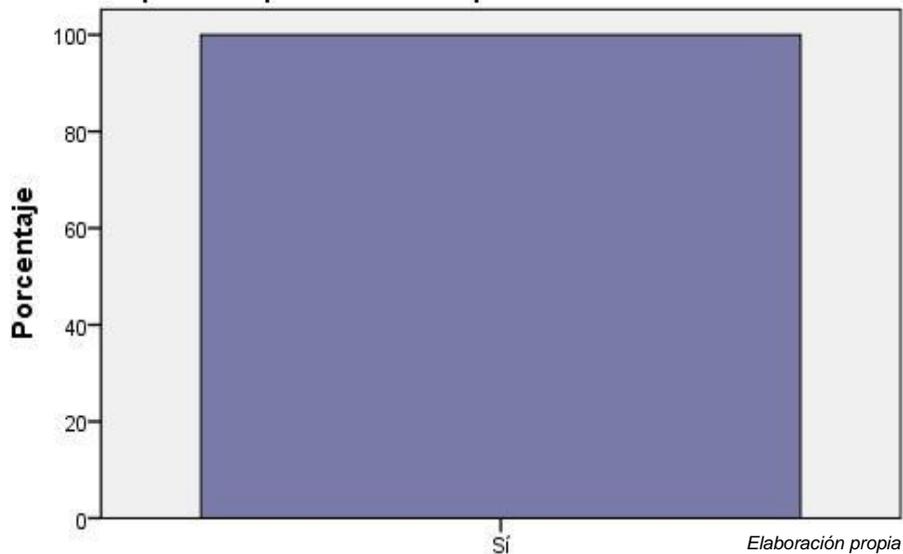
¿Considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear sus productos para ser más competitiva en el mercado?

Tabla 39

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	20	100,0	100,0	100,0

¿Considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear sus productos para ser más competitiva en el mercado?

Gráfico 39



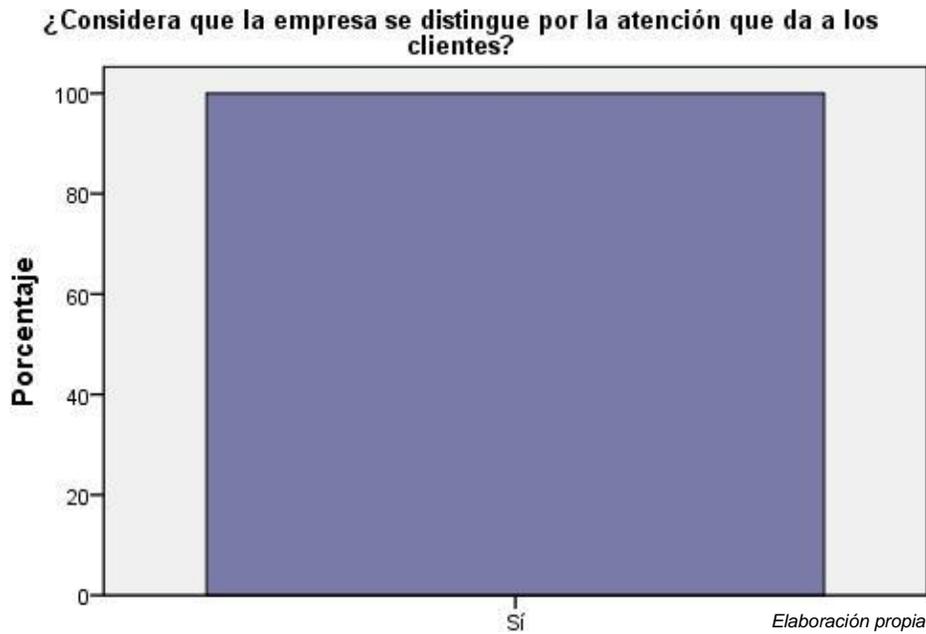
100% de los encuestados coinciden que la empresa debe analizar la manera de mercadear sus productos y servicios para ser más competitiva en el mercado.

Pregunta 23: ¿Considera usted que la empresa se distingue por la atención que le da a los clientes?

Tabla 40

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	100,0	100,0	100,0

Gráfico 40



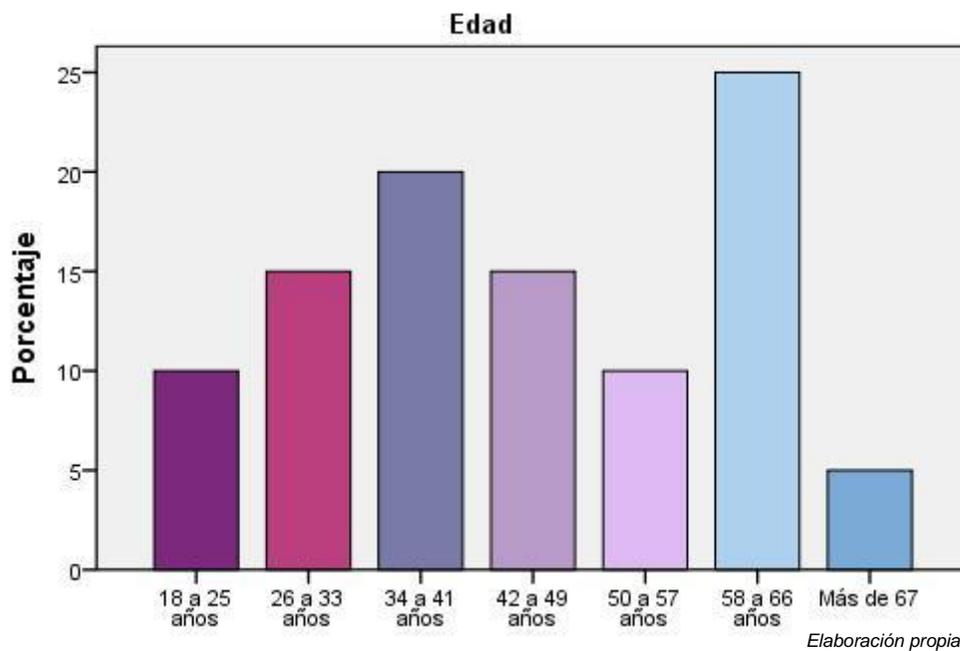
100% de los encuestados consideran que la empresa se distingue por la atención que ofrece a los clientes.

Pregunta 24: Edad

Tabla 41

Edad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
18 a 25 años	2	10,0	10,0	10,0
26 a 33 años	3	15,0	15,0	25,0
34 a 41 años	4	20,0	20,0	45,0
42 a 49 años	3	15,0	15,0	60,0
50 a 57 años	2	10,0	10,0	70,0
58 a 66 años	5	25,0	25,0	95,0
Más de 67	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Gráfico 41



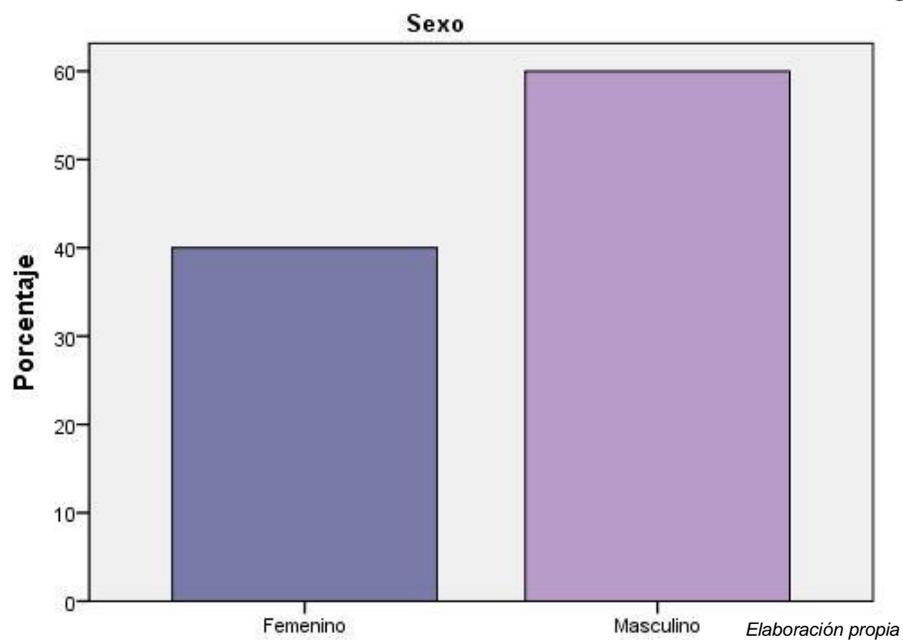
10% de los empleados tienen edades comprendidas entre 18 a 25 años, 15% de 26 a 33 años, 20% de 34 a 41 años, 15% de 42 a 49 años, 10% de 50 a 57 años, 25% de 58 a 66 años y finalmente 5% más de 67 años.

Pregunta 25: Sexo

Tabla 42

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	8	40,0	40,0	40,0
	Masculino	12	60,0	60,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Gráfico 42



40% de los encuestados responden al sexo femenino, 60% masculino.

En cuanto a los cruces de información se obtuvieron los siguientes resultados.

Cruce 1: Satisfacción y compromiso

Tabla 43

		¿Qué tan comprometido se siente con la empresa y su gestión?			Total
		Altamente comprometido	Muy comprometido	Comprometido	
¿Cuán satisfecho se siente de ser parte de la empresa?	Muy satisfecho	7	3	7	17
	Medianamente satisfecho	0	1	0	1
	Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0	2	2
Total		7	4	9	20

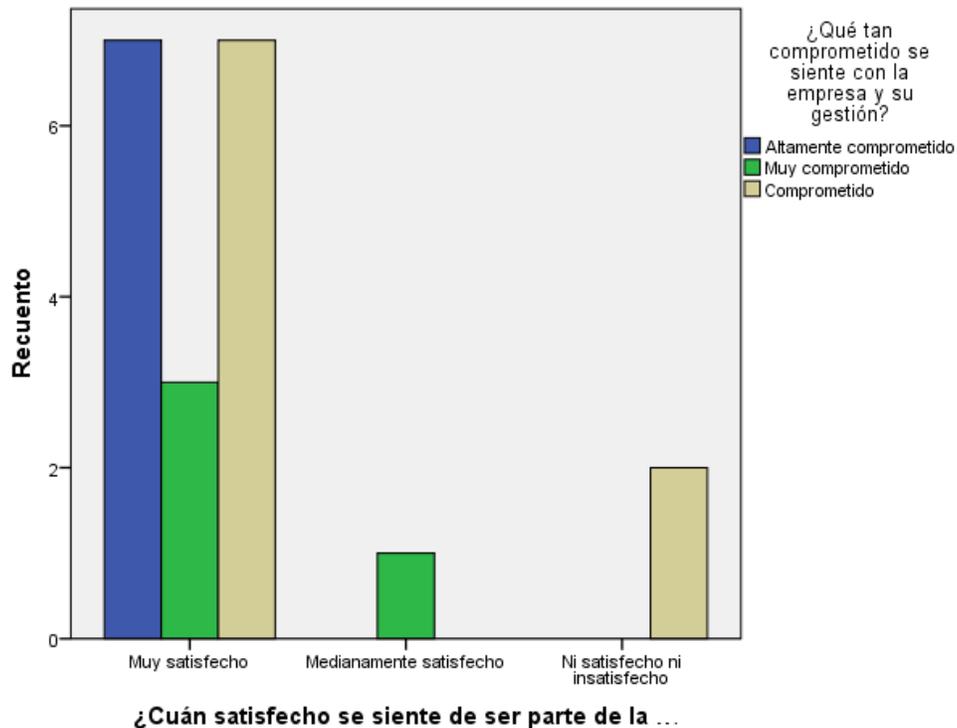


Gráfico 43

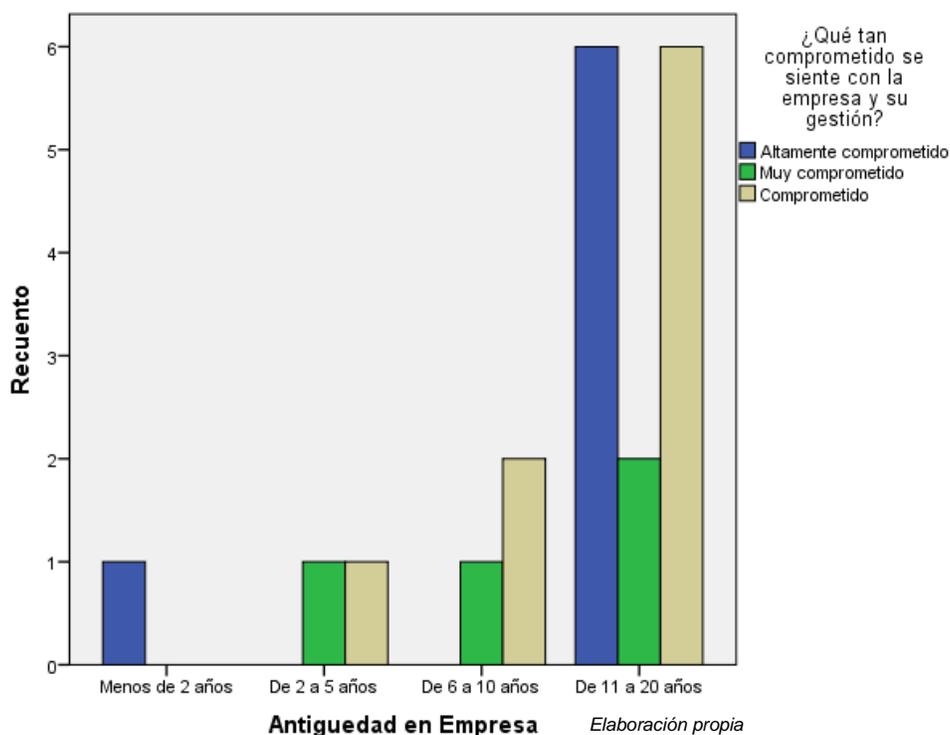
¿Cuán satisfecho se siente de ser parte de la ...
Elaboración propia

7 de los empleados que responden estar muy satisfechos con las condiciones de trabajo se encuentran altamente comprometidos, 3 de los empleados que dicen estar muy satisfechos están altamente comprometidos. 7 de los empleados que dicen estar muy satisfechos se encuentran y comprometidos con la empresa y su gestión. A diferencia de 2 empleados comprometidos que no están ni satisfechos ni insatisfechos y 1 medianamente satisfecho se encuentra muy comprometido.

Cruce 2: Antigüedad en la empresa y compromiso

Tabla 44

		¿Qué tan comprometido se siente con la empresa y su gestión?			Total
		Altamente comprometido	Muy comprometido	Comprometido	
Antigüedad en Empresa	Menos de 2 años	1	0	0	1
	De 2 a 5 años	0	1	1	2
	De 6 a 10 años	0	1	2	3
	De 11 a 20 años	6	2	6	14
Total		7	4	9	20



De los 14 empleados cuya antigüedad en la empresa es de 11 a 20 años: 6 dicen estar altamente comprometidos, 2 muy comprometidos y 6 comprometidos. De los 3 empleados cuya antigüedad en la empresa es de 6 a 10 años: 1 dice estar muy comprometido y 2 comprometidos. De los 2 empleados cuya antigüedad en la empresa es de 2 a 5 años: 1 dice estar muy comprometido y el restante comprometido. Finalmente, el empleado cuya antigüedad en la empresa es de menos de 2 años dice estar altamente comprometido.

Resultados Instrumento N° 2

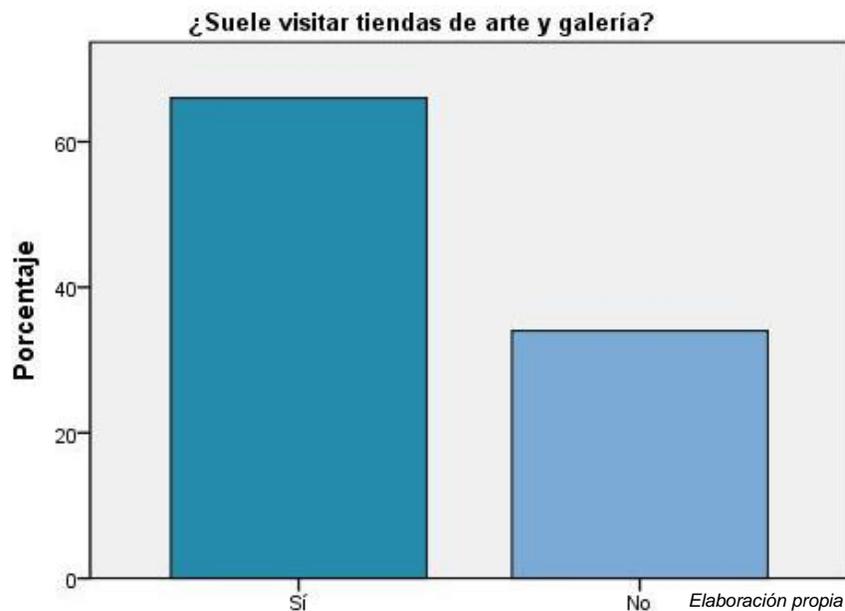
El análisis del público externo arroja los siguientes resultados

Pregunta 1: ¿Suele visitar tiendas de arte y galería?

Tabla 45

¿Suele visitar tiendas de arte y galería?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	33	66,0	66,0
	No	17	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Gráfico 45



En cuanto a los resultados del público externo se obtuvo que 66% de las personas comprendidas en la muestra, suelen visitar galerías de arte, en contraste con 34% de quienes no suelen visitar este tipo de negocios.

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia suele visitar tiendas de arte y galería?

Tabla 46

		¿Con qué frecuencia suele visitar tiendas de arte y galería?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre/Cada mes	4	8,0	12,1	12,1
	Con regularidad/Cada tres meses	9	18,0	27,3	39,4
	Sólo en épocas especiales (ej. Día de las madres)	8	16,0	24,2	63,6
	Cuando voy de paso	12	24,0	36,4	100,0
Total		33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

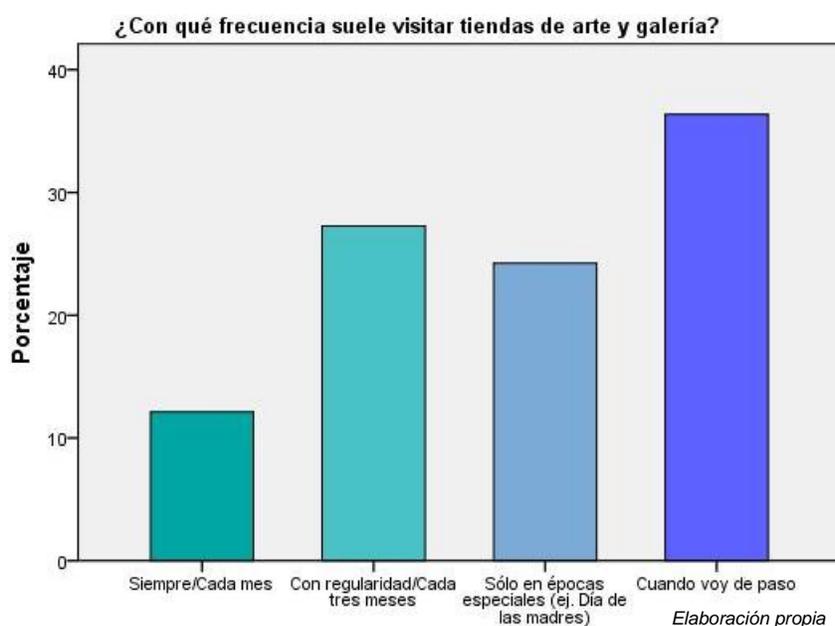


Gráfico 46

Con respecto a la frecuencia de visita de clientes a tiendas de arte y galería se obtuvo que 36,4% suele visitar cuando va de paso, siendo el mayor porcentaje de frecuencia de visita. Por otra parte, 27,3% responde que suele visitar con regularidad/cada tres meses, 24,2% sólo en épocas especiales y 12,2% siempre/Cada mes.

Es importante destacar que, aquellas personas que hayan respondido “no” en la pregunta anterior, se dirigían directamente a la pregunta 7, por lo que 34% restante son todas aquellas personas que no suelen visitar tiendas de arte y galería.

Pregunta 3: ¿Cuál es la razón que le motiva a visitar una tienda de arte y galería?

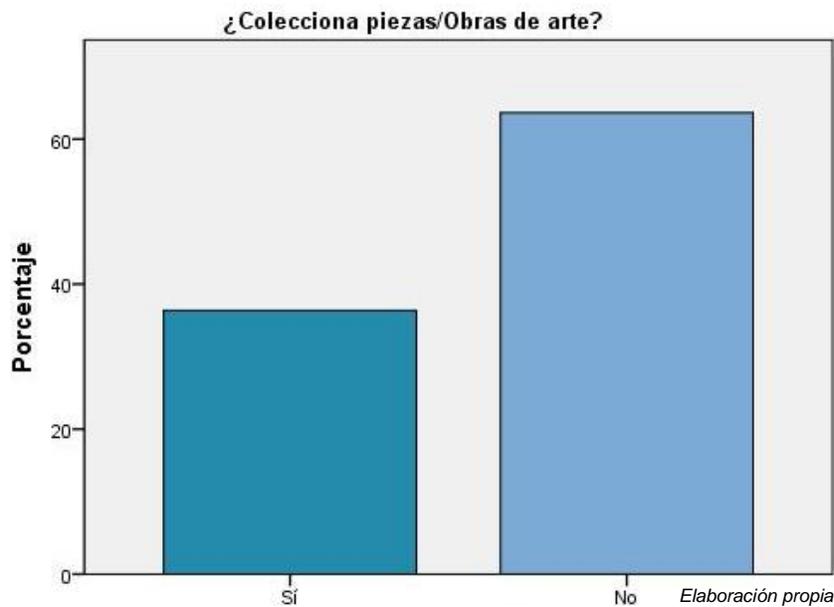
*

- a. Colecciona piezas/Obras de arte
- b. Obsequia piezas/Obras de arte
- c. Sigo artistas/exposiciones de arte
- d. Busca asesoría para la conservación de piezas/Obras de arte
- e. Por qué otra razón suele visitar este tipo de tiendas

Tabla 47

		¿Colecciona piezas/Obras de arte?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	12	24,0	36,4	36,4
	No	21	42,0	63,6	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 47



63,6% de los encuestados no colecciona piezas u obras de arte, por otro lado, 36,4% sí suele coleccionar este tipo de piezas.

Pregunta 3: ¿Cuál es la razón que le motiva a visitar una tienda de arte y galería?

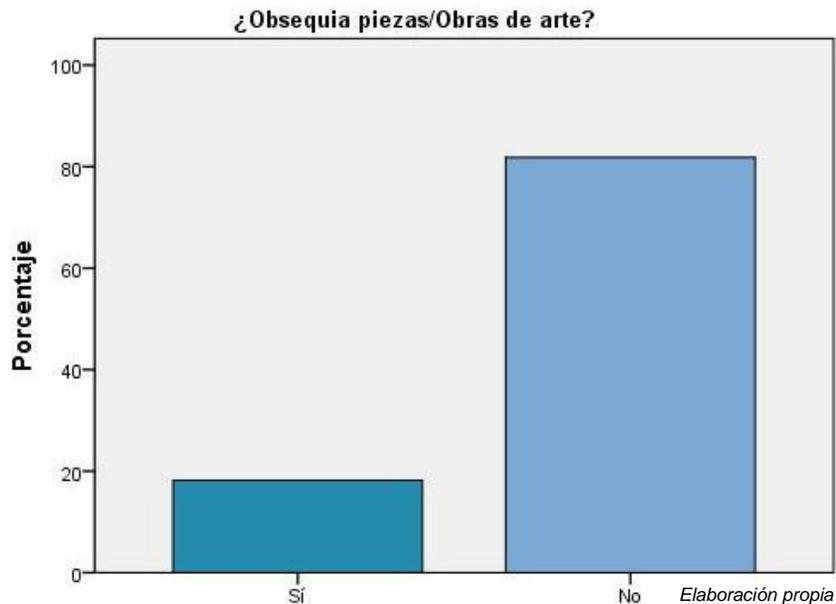
*

- a. Colecciona piezas/Obras de arte
- b. Obsequia piezas/Obras de arte
- c. Sigo artistas/exposiciones de arte
- d. Busca asesoría para la conservación de piezas/Obras de arte
- e. Por qué otra razón suele visitar este tipo de tiendas

Tabla 48

		¿Obsequia piezas/Obras de arte?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	6	12,0	18,2	18,2
	No	27	54,0	81,8	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 48



81,8% no obsequia piezas u obras de arte, en cambio 18,2% sí suele obsequiar este tipo de productos.

Pregunta 3: ¿Cuál es la razón que le motiva a visitar una tienda de arte y galería?

*

- a. Colecciona piezas/Obras de arte
- b. Obsequia piezas/Obras de arte
- c. Sigue artistas/exposiciones de arte
- d. Busca asesoría para la conservación de piezas/Obras de arte
- e. Por qué otra razón suele visitar este tipo de tiendas

Tabla 49

		¿Sigue artistas/Exposiciones de arte?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	7	14,0	21,2	21,2
	No	26	52,0	78,8	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

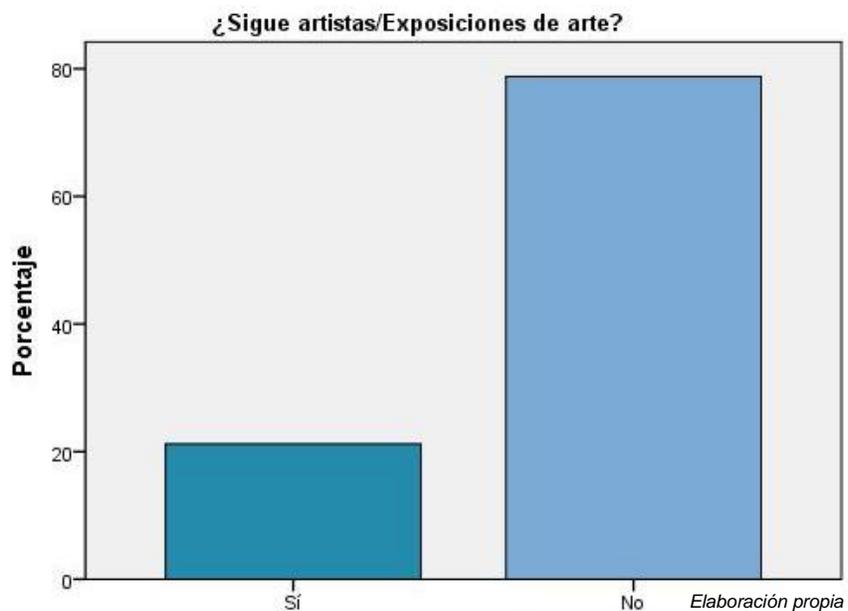


Gráfico 49

78,8% de los encuestados no sigue artistas o exposiciones de arte, en lugar de 21,2% de las personas que sí suelen seguir este tipo de actividades.

Pregunta 3: ¿Cuál es la razón que le motiva a visitar una tienda de arte y galería?

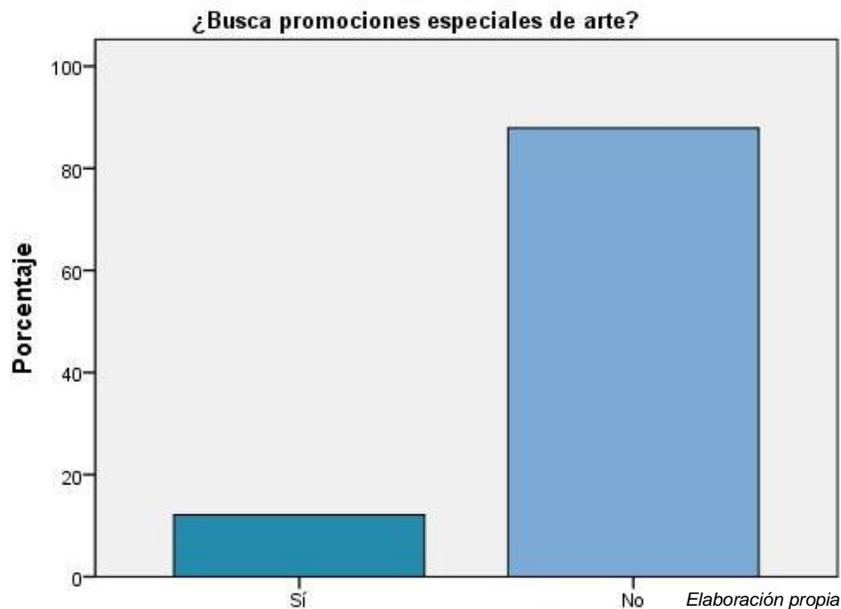
*

- a. Colecciona piezas/Obras de arte
- b. Obsequia piezas/Obras de arte
- c. Sigo artistas/exposiciones de arte
- d. Busca asesoría para la conservación de piezas/Obras de arte
- e. Por qué otra razón suele visitar este tipo de tiendas

Tabla 50

		¿Busca promociones especiales de arte?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	8,0	12,1	12,1
	No	29	58,0	87,9	100,0
Total		33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

Gráfico 50



12,1% de los encuestados responde de manera afirmativa sobre la búsqueda de promociones especiales de arte, a diferencia de 87,9% quienes respondieron que no suelen buscar promociones especiales de arte.

Pregunta 3: ¿Cuál es la razón que le motiva a visitar una tienda de arte y galería?

*

- a. Colecciona piezas/Obras de arte
- b. Obsequia piezas/Obras de arte
- c. Sigo artistas/exposiciones de arte
- d. Busca asesoría para la conservación de piezas/Obras de arte
- e. Por qué otra razón suele visitar este tipo de tiendas

Tabla 51

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	8,0	12,1	12,1
	No	29	58,0	87,9	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

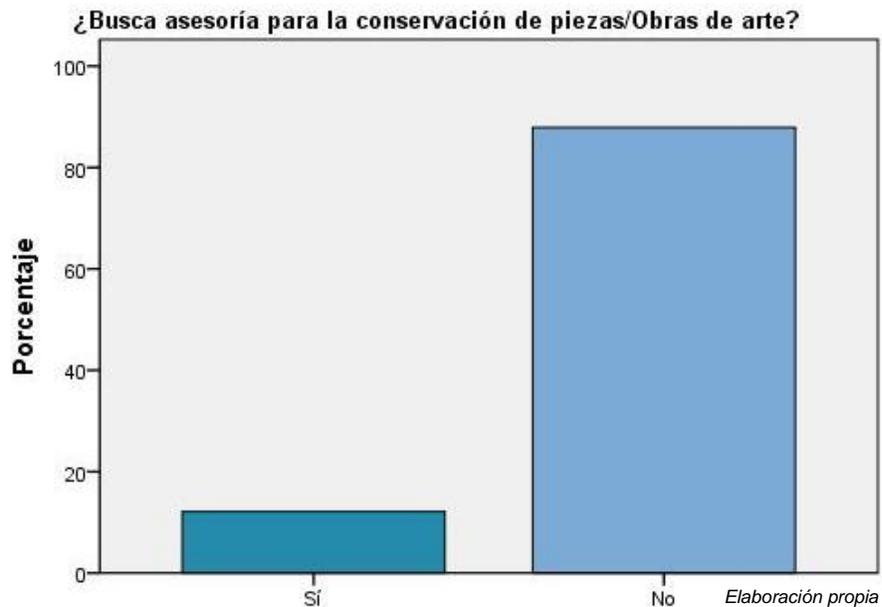


Gráfico 51

12,1% de los encuestados responde que uno de los motivos principales por el cual visita tiendas de arte y galería es por la búsqueda de asesoría para la conservación de piezas u obras de arte, a diferencia de 87,9% que no suele buscar asesoría.

Pregunta 3: ¿Cuál es la razón que le motiva a visitar una tienda de arte y galería?

- a. Colecciona piezas/Obras de arte
- b. Obsequia piezas/Obras de arte
- c. Sigo artistas/exposiciones de arte
- d. Busca asesoría para la conservación de piezas/Obras de arte
- e. Por qué otra razón suele visitar este tipo de tiendas

Tabla 52

¿Por qué otra razón suele visitar?					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Me gusta el arte	8	16,0	26,7	26,7
	Entretenimiento	18	36,0	60,0	86,7
	Decoración	1	2,0	3,3	90,0
	Busco tendencias	2	4,0	6,7	96,7
	Inversión	1	2,0	3,3	100,0
	Total	30	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	20	40,0		
Total	50	100,0			

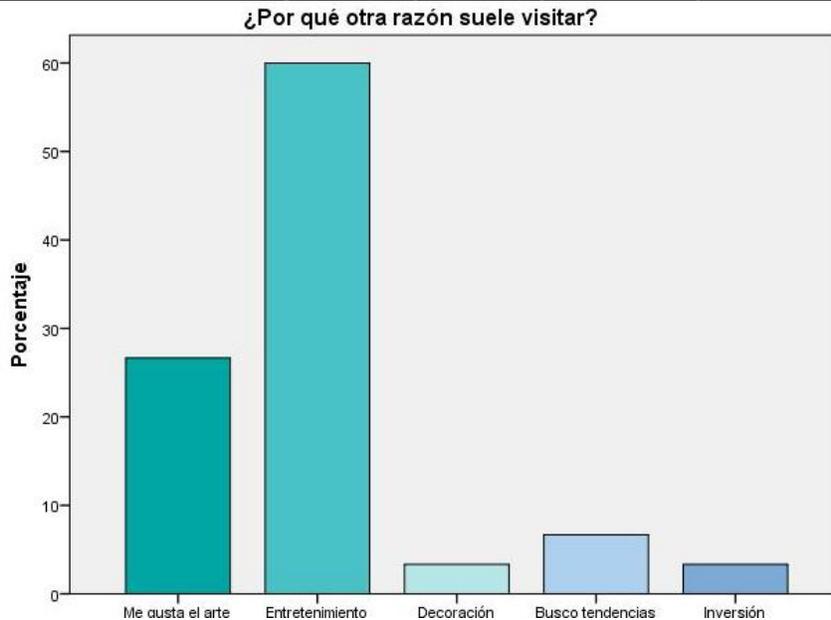


Gráfico 52

Elaboración propia

Se dejó abierta la pregunta para saber por cuál otra razón los clientes suelen visitar tiendas de arte y galería. La pregunta a su vez, se cerró en 5 ítems considerando que 26,7% suele visitar por gusto al arte, 60% por entretenimiento, 3,3% buscando artículos de decoración y por último 6,7% quienes buscan invertir en obras de artistas reconocidos.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que más valora en una tienda de arte y galería? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Promociones especiales
- d. Precios
- e. Atención al cliente
- f. Espacio (distribución y comodidad)
- g. Ubicación física

¿Considera que la tradición es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería? Tabla 53

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	6	12,0	18,2	18,2
	No	27	54,0	81,8	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

¿Considera que la tradición es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?

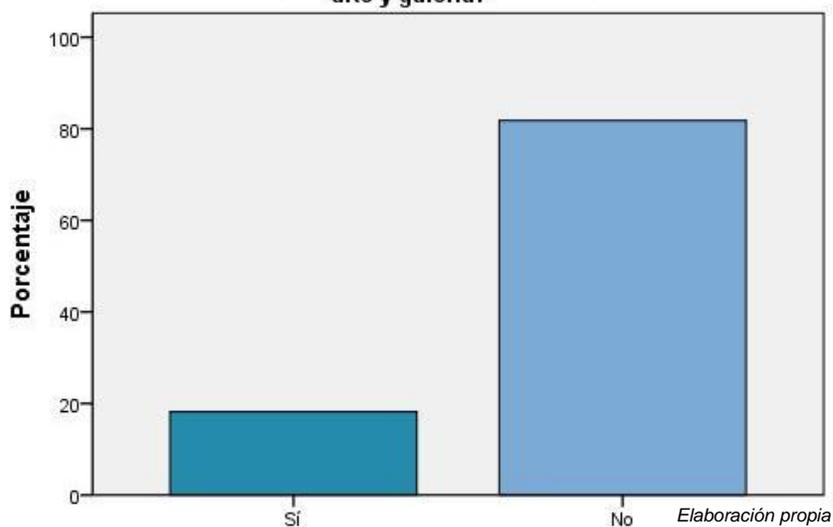


Gráfico 53

18,2% considera que la tradición de una tienda de arte y galería es un atributo importante, a diferencia de 81,8% que considera que existen otros atributos que valoran más en una tienda de arte y galería.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que más valora en una tienda de arte y galería? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Promociones especiales
- d. Precios
- e. Atención al cliente
- f. Espacio (distribución y comodidad)
- g. Ubicación física

¿Considera que la variedad en productos y servicios es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería? *Tabla 54*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	27	54,0	81,8	81,8
	No	6	12,0	18,2	100,0
Total		33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

¿Considera que la variedad en productos y servicios es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?

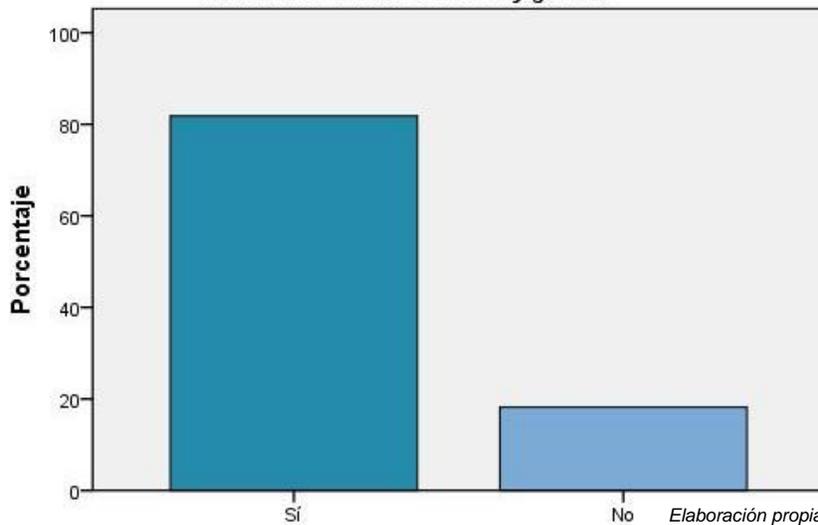


Gráfico 54

81,8% de los encuestados considera que la variedad en productos y servicios es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería, a diferencia de 18,2% quienes respondieron que existen otros atributos que valoran más en una tienda de arte y galería.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que más valora en una tienda de arte y galería? *

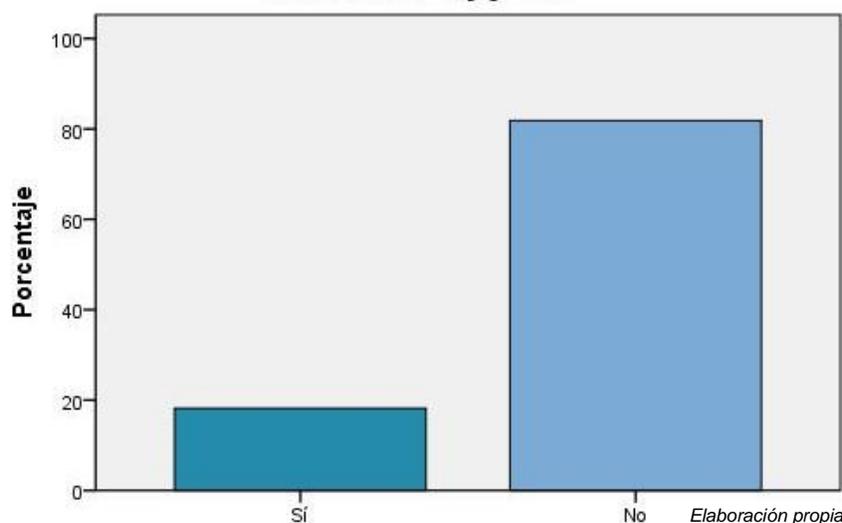
- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Promociones especiales
- d. Precios
- e. Atención al cliente
- f. Espacio (distribución y comodidad)
- g. Ubicación física

¿Considera que las promociones especiales es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería? *Tabla 55*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	6	12,0	18,2	18,2
	No	27	54,0	81,8	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

¿Considera que las promociones especiales es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?

Gráfico 55



18,2% de los encuestados consideran que las promociones especiales es el atributo que más valoran en una tienda de arte y galería, a diferencia de 81,8% quienes respondieron que existen otros atributos que valoran más en una tienda de arte y galería.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que más valora en una tienda de arte y galería? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Promociones especiales
- d. Precios
- e. Atención al cliente
- f. Espacio (distribución y comodidad)
- g. Ubicación física

¿Considera que el precio de los productos y servicios es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería? *Tabla 56*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	8	16,0	24,2	24,2
No	25	50,0	75,8	100,0
Total	33	66,0	100,0	
Perdidos				
Sistema	17	34,0		
Total	50	100,0		

¿Considera que el precio de los productos y servicios es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?

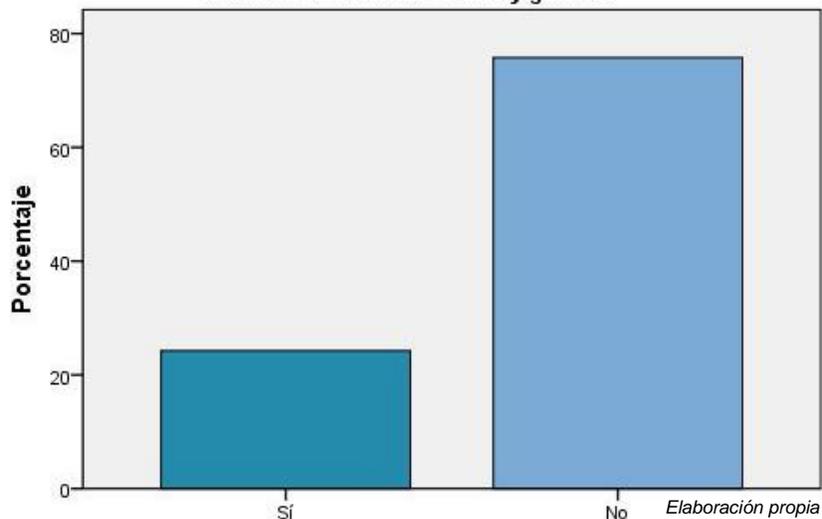


Gráfico 56

24,2% de los encuestados consideran que el precio de los productos y servicios que ofrece una tienda de arte y galería es el atributo más importante, en contraste 75,8% de los encuestados respondió que existen otros atributos que valoran más en una tienda de arte y galería.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que más valora en una tienda de arte y galería? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Promociones especiales
- d. Precios
- e. Atención al cliente
- f. Espacio (distribución y comodidad)
- g. Ubicación física

¿Considera que la atención es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería? *Tabla 57*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	21	42,0	63,6	63,6
	No	12	24,0	36,4	100,0
Total		33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

¿Considera que la atención es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?

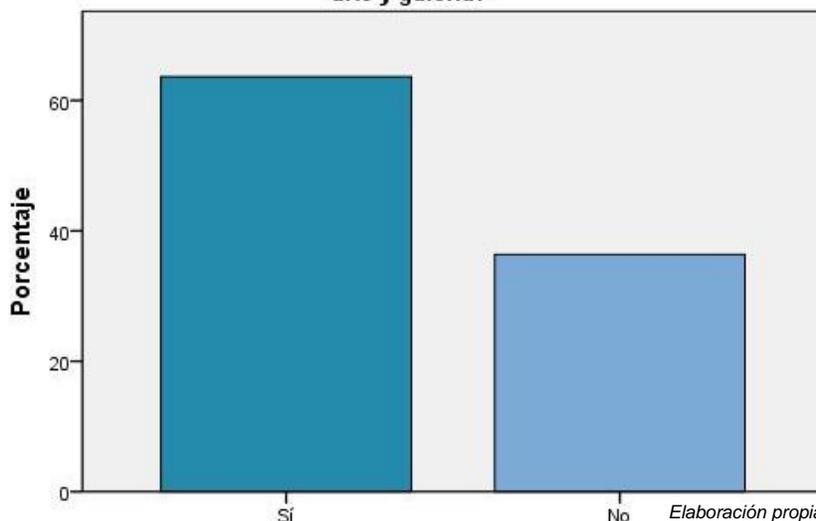


Gráfico 57

63,6% de los encuestados respondieron que la atención al cliente es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería, el resto de los encuestados 36,4% considera que no.

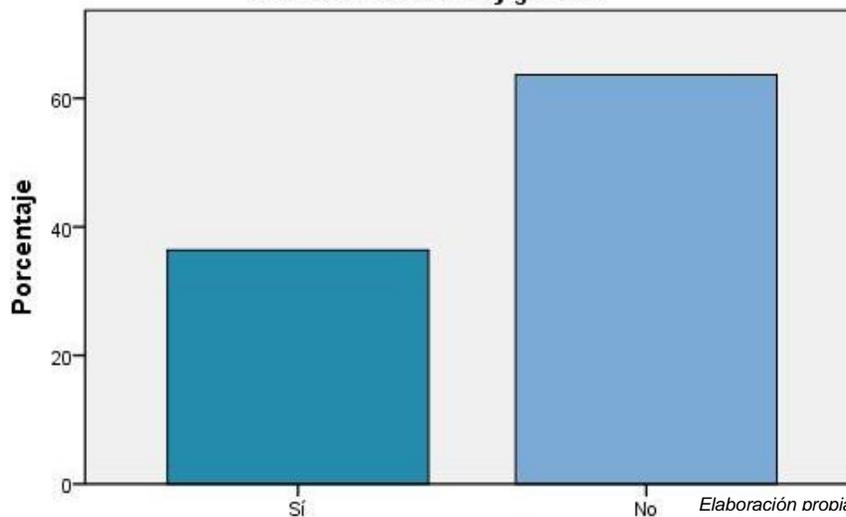
Pregunta 4: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que más valora en una tienda de arte y galería? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Promociones especiales
- d. Precios
- e. Atención al cliente
- f. Espacio (distribución y comodidad)
- g. Ubicación física

¿Considera el espacio (distribución y comodidad) el atributo que más valora en una tienda de arte y galería? Tabla 58

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	12	24,0	36,4	36,4
	No	21	42,0	63,6	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

¿Considera el espacio (distribución y comodidad) el atributo que más valora en una tienda de arte y galería? Gráfico 58



36,4% de los encuestados valoran más el espacio, la distribución y comodidad dentro de la tienda, a diferencia de 63,6% de los encuestados que no los consideran como el atributo más importante.

Pregunta 4: ¿Cuáles son los tres (3) atributos que más valora en una tienda de arte y galería? *

- a. Tradición
- b. Variedad de productos y servicios
- c. Promociones especiales
- d. Precios
- e. Atención al cliente
- f. Espacio (distribución y comodidad)
- g. Ubicación física

¿Considera que la ubicación física es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería? *Tabla 59*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	15	30,0	45,5	45,5
	No	18	36,0	54,5	100,0
Total		33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

¿Considera que la ubicación física es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería?

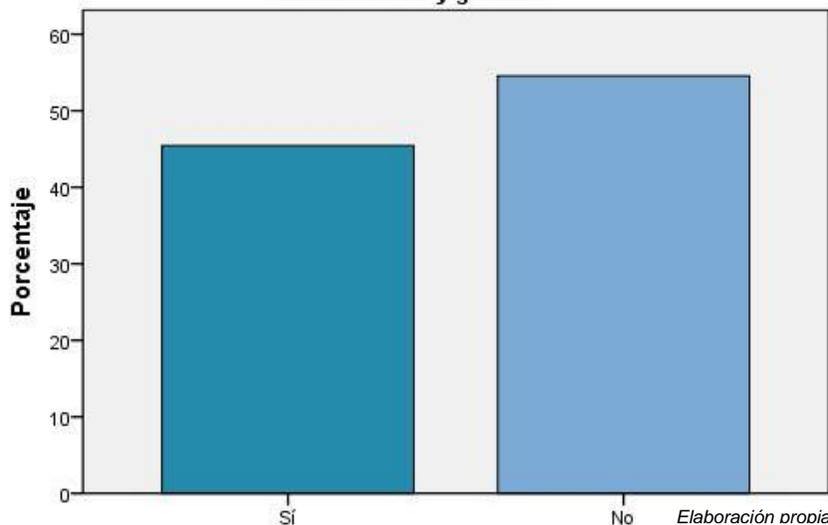


Gráfico 59

45,5% de los encuestados responde que la ubicación física de la tienda es el atributo que más valora en una tienda de arte y galería, a diferencia de 54,5% de los encuestados quienes respondieron que existen otros más importantes.

Pregunta 5: ¿Cómo suele enterarse de las actividades desarrolladas por una tienda de arte y galería? *

- a. Folletos/Brochure/Catálogos
- b. Referencias personales/familiares
- c. Suscripción a boletines
- d. Medios de comunicación (prensa, radio, tv)
- e. Publicidad
- f. Redes sociales
- g. Ubicación física

¿Suele enterarse a través de folletos, brochure o catálogos las actividades de una tienda de arte y galería? Tabla 60

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	6	12,0	18,2	18,2
	No	27	54,0	81,8	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

¿Suele enterarse a través de folletos, brochure o catálogos las actividades de una tienda de arte y galería?

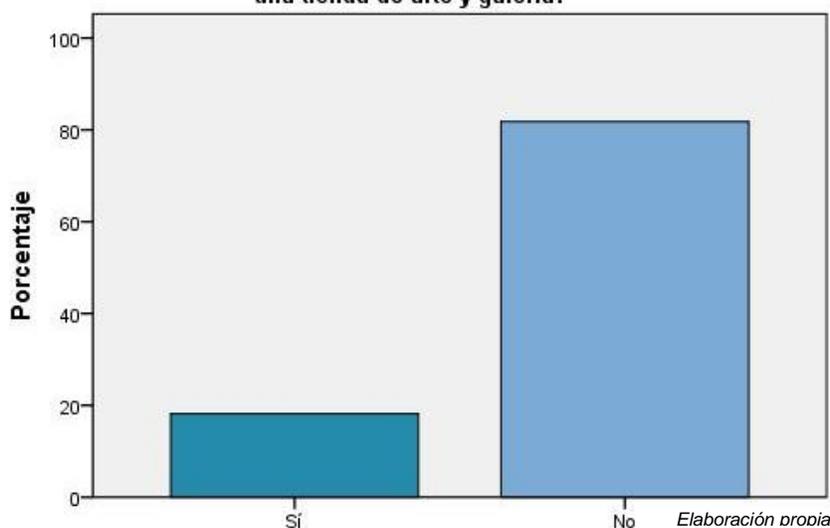


Gráfico 60

Se le preguntó a los encuestados a través de qué medio suelen enterarse de las actividades de una tienda de arte y galería, los encuestados podrían seleccionar más de una opción en dicha pregunta. Por lo que se obtuvo que 18,2% suele enterarse a través de folletos, brochure o catálogos y 81,8% a través de otros

medios como referencias personales, redes sociales, publicidad, ubicación de la tienda, medios de comunicación o boletines.

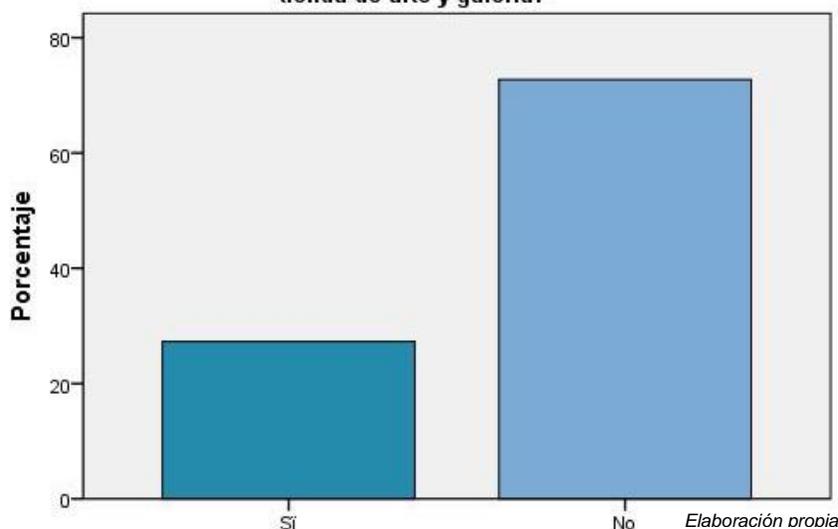
Pregunta 5: ¿Cómo suele enterarse de las actividades desarrolladas por una tienda de arte y galería? *

- a. Folletos/Brochure/Catálogos
- b. Referencias personales/familiares
- c. Suscripción a boletines
- d. Medios de comunicación (prensa, radio, tv)
- e. Publicidad
- f. Redes sociales
- g. Ubicación física

¿Suele enterarse a través de referencias personales las actividades de una tienda de arte y galería? Tabla 61

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	9	18,0	27,3	27,3
	24	48,0	72,7	100,0
Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	17	34,0		
Total	50	100,0		

¿Suele enterarse a través de referencias personales las actividades de una tienda de arte y galería? Gráfico 61



27,3% de los encuestados suelen enterarse a través de referencias personales, en contraste con 72,7% quienes suelen enterarse a través de folletos, brochure,

catálogos, boletines, redes sociales, ubicación física de la tienda, medios de comunicación o publicidad.

Pregunta 5: ¿Cómo suele enterarse de las actividades desarrolladas por una tienda de arte y galería? *

- a. Folletos/Brochure/Catálogos
- b. Referencias personales/familiares
- c. Suscripción a boletines
- d. Medios de comunicación (prensa, radio, tv)
- e. Publicidad
- f. Redes sociales
- g. Ubicación física

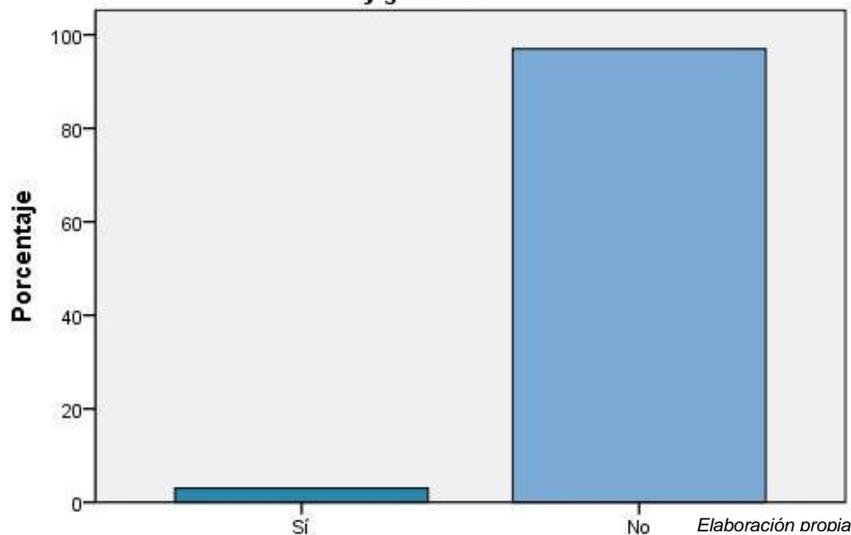
¿Suele enterarse a través de boletines las actividades de una tienda de arte y galería?

Tabla 62

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	1	2,0	3,0
	No	32	64,0	97,0
	Total	33	66,0	100,0
Perdidos	Sistema	17	34,0	
Total		50	100,0	

¿Suele enterarse a través de boletines las actividades de una tienda de arte y galería?

Gráfico 62



3% de los encuestados suele enterarse de las actividades de una tienda de arte y galería a través de la suscripción a boletines, a diferencia de 97% quienes respondieron que suelen enterarse a través de otros medios como folletos, brochure, catálogos, referencias personales, redes sociales, ubicación física de la tienda, medios de comunicación o publicidad.

Pregunta 5: ¿Cómo suele enterarse de las actividades desarrolladas por una tienda de arte y galería? *

- a. Folletos/Brochure/Catálogos
- b. Referencias personales/familiares
- c. Suscripción a boletines
- d. Medios de comunicación (prensa, radio, tv)
- e. Publicidad
- f. Redes sociales
- g. Ubicación física

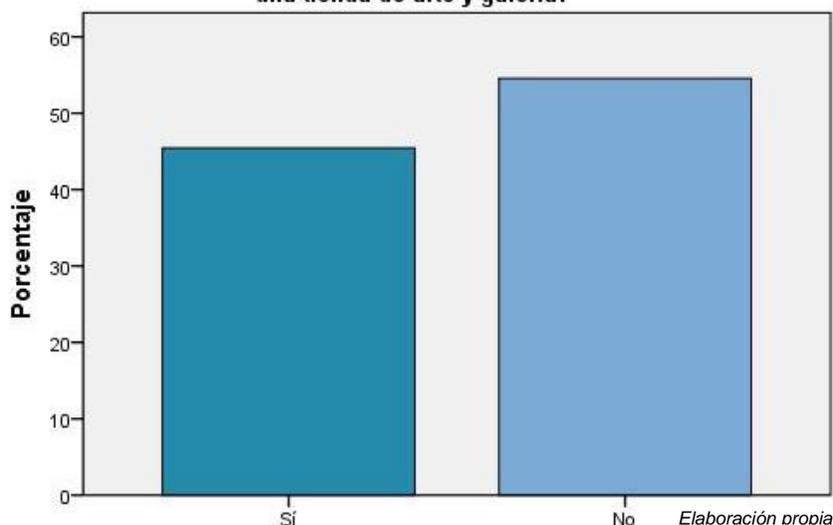
¿Suele enterarse a través de los medios de comunicación las actividades de una tienda de arte y galería?

Tabla 63

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	15	30,0	45,5	45,5
	No	18	36,0	54,5	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

¿Suele enterarse a través de los medios de comunicación las actividades de una tienda de arte y galería?

Gráfico 63



45,5% de los encuestados suele enterarse de las actividades de una tienda de arte y galería a través de los medios de comunicación (radio, prensa, tv), en contraste con 54,5% quienes respondieron que existen otros medios por los cuales suelen enterarse de las actividades de una tienda de arte y galería como

por ejemplo, referencias personales, folletos, catálogos, brochure, suscripción a boletines, redes sociales, ubicación física de la tienda o publicidad.

Pregunta 5: ¿Cómo suele enterarse de las actividades desarrolladas por una tienda de arte y galería? *

- a. Folletos/Brochure/Catálogos
- b. Referencias personales/familiares
- c. Suscripción a boletines
- d. Medios de comunicación (prensa, radio, tv)
- e. Publicidad
- f. Redes sociales
- g. Ubicación física

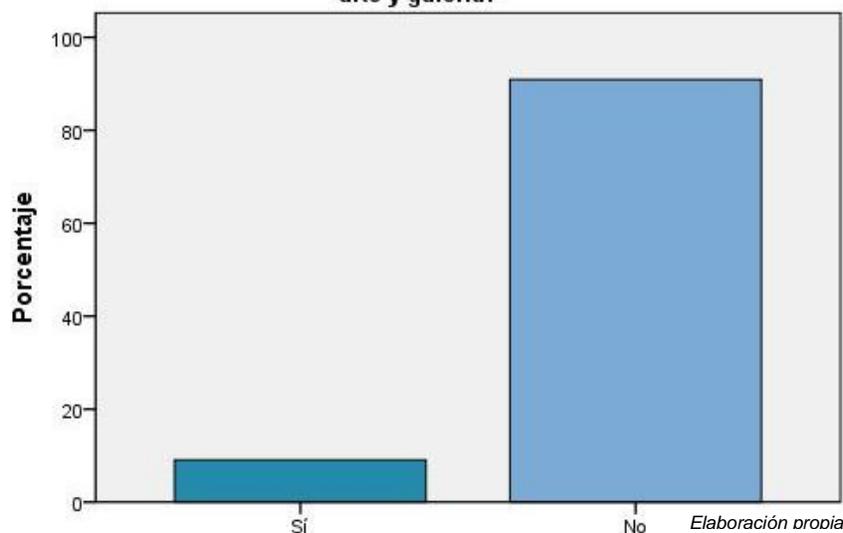
¿Suele enterarse a través de publicidad las actividades de una tienda de arte y galería?

Tabla 64

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	3	6,0	9,1	9,1
No	30	60,0	90,9	100,0
Total	33	66,0	100,0	
Perdidos				
Sistema	17	34,0		
Total	50	100,0		

¿Suele enterarse a través de publicidad las actividades de una tienda de arte y galería?

Gráfico 64



9,1% de los encuestados suele enterarse de las actividades de una tienda de arte y galería a través de la publicidad convencional, a diferencia de 90,9%, quienes dijeron que existen otros medios por los cuales suelen enterarse como referencias

personales, redes sociales, ubicación física de la tienda, folletos, catálogos, brochure, medios de comunicación (radio, tv, prensa) o boletines.

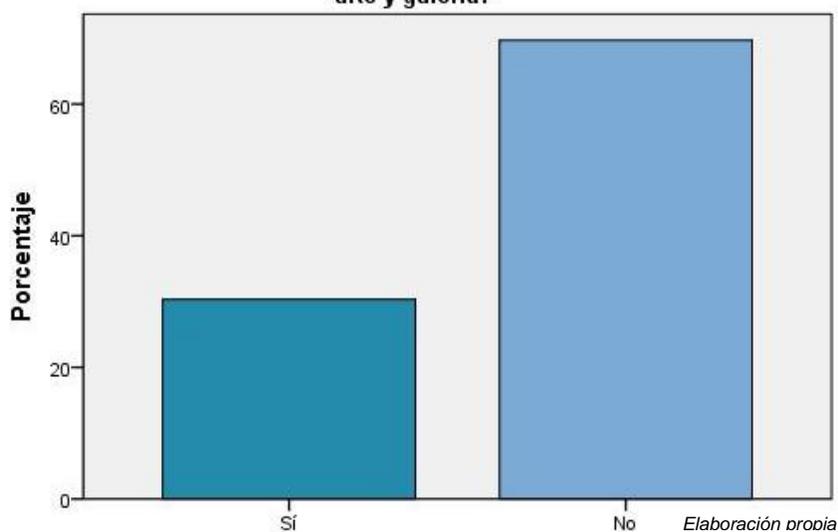
Pregunta 5: ¿Cómo suele enterarse de las actividades desarrolladas por una tienda de arte y galería? *

- a. Folletos/Brochure/Catálogos
- b. Referencias personales/familiares
- c. Suscripción a boletines
- d. Medios de comunicación (prensa, radio, tv)
- e. Publicidad
- f. Redes sociales
- g. Ubicación física

¿Suele enterarse a través de redes sociales las actividades de una tienda de arte y galería? *Tabla 65*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	10	20,0	30,3	30,3
	No	23	46,0	69,7	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

¿Suele enterarse a través de redes sociales las actividades de una tienda de arte y galería? *Gráfico 65*



30,3% de los encuestados responde que suele frecuentar las redes sociales para enterarse de las actividades de una tienda de arte y galería, a diferencia del resto de los encuestados 69,7% quienes responden que existen otros medios como las referencias personales, publicidad, folletos, catálogos, brochure, suscripción a boletines, medios de comunicación (radio, tv, prensa) o la ubicación física de la tienda para enterarse de las actividades que desarrolla una tienda de arte y galería.

Este resultado demuestra que las redes sociales son una herramienta que pudieran ser efectivas para comunicar las actividades de una tienda de arte y galería, ya que si bien la mayoría de los encuestados no suele frecuentar este canal para enterarse sobre las actividades, los resultados arrojan que ésta y la próxima son herramientas que mayor frecuencia tienen en cuanto a las maneras de cómo suelen enterarse los clientes sobre sus actividades.

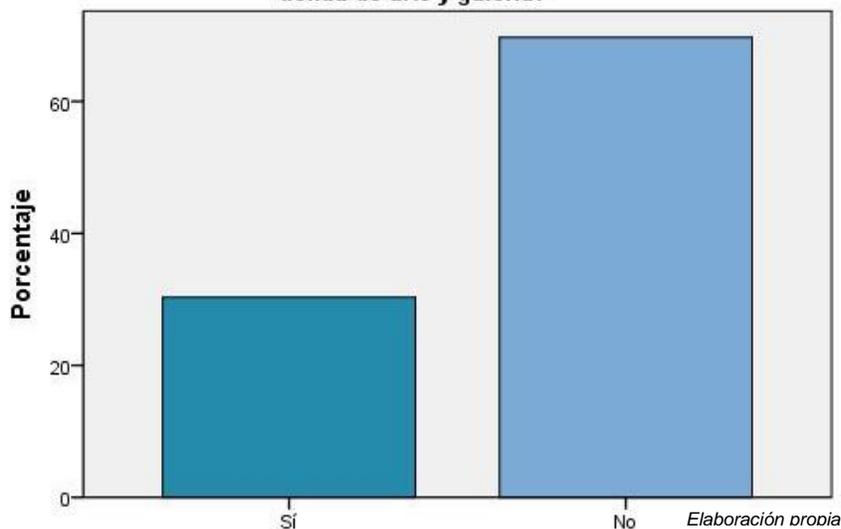
Pregunta 5: ¿Cómo suele enterarse de las actividades desarrolladas por una tienda de arte y galería? *

- a. Folletos/Brochure/Catálogos
- b. Referencias personales/familiares
- c. Suscripción a boletines
- d. Medios de comunicación (prensa, radio, tv)
- e. Publicidad
- f. Redes sociales
- g. Ubicación física

¿Suele enterarse a través de su ubicación física las actividades de una tienda de arte y galería? Tabla 66

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	10	20,0	30,3	30,3
	No	23	46,0	69,7	100,0
	Total	33	66,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	34,0		
Total		50	100,0		

¿Suele enterarse a través de su ubicación física las actividades de una tienda de arte y galería? Gráfico 66



30,3% de los encuestados responden que suelen enterarse de las actividades de una tienda de arte y galería cuando van de paso o por la ubicación física de la tienda, en comparación con 69,7%, quienes suelen enterarse de las actividades que desarrollan las tiendas de arte y galería como redes sociales, folletos,

catálogos, brochure, suscripción a boletines, referencias personales, medios de comunicación (radio, tv, prensa) o publicidad.

Pregunta 6: ¿Cómo conoció a La Venezolana de Marcos C.A? *

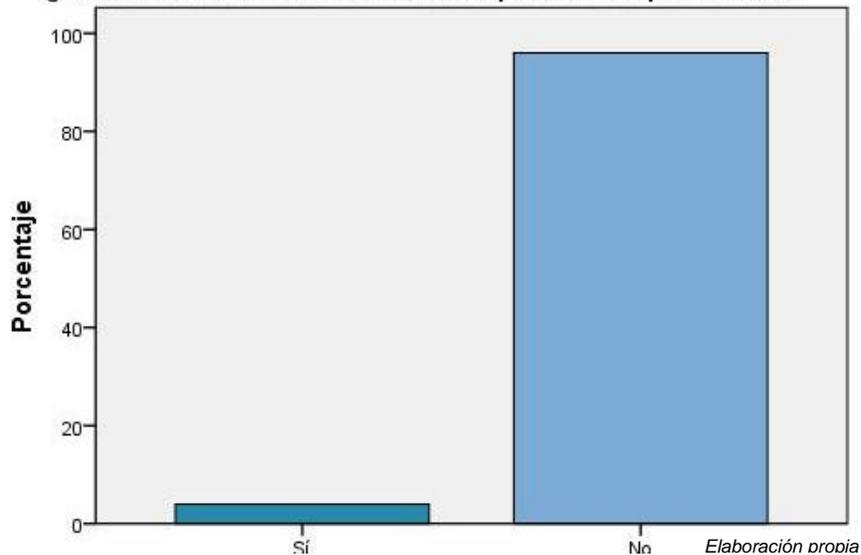
- a. Anuncios publicitarios
- b. Antigüedad en el mercado
- c. Referencia de amigos, colegas, contactos
- d. Redes sociales
- e. Iba de paso
- f. Servicio de marquetería

Tabla 67

¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por anuncios publicitarios?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	2	4,0	4,0	4,0
Válidos No	48	96,0	96,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por anuncios publicitarios?

Gráfico 67



4% de los encuestados responden que conocieron a la empresa a través de anuncios publicitarios, a diferencia de 96%, quienes respondieron que conocieron la empresa a través de otros medios como antigüedad en el mercado, referencias personales, o porque iban de paso.

Pregunta 6: ¿Cómo conoció a La Venezolana de Marcos C.A? *

- a. Anuncios publicitarios
- b. Antigüedad en el mercado
- c. Referencia de amigos, colegas, contactos
- d. Redes sociales
- e. Iba de paso
- f. Servicio de marquetería

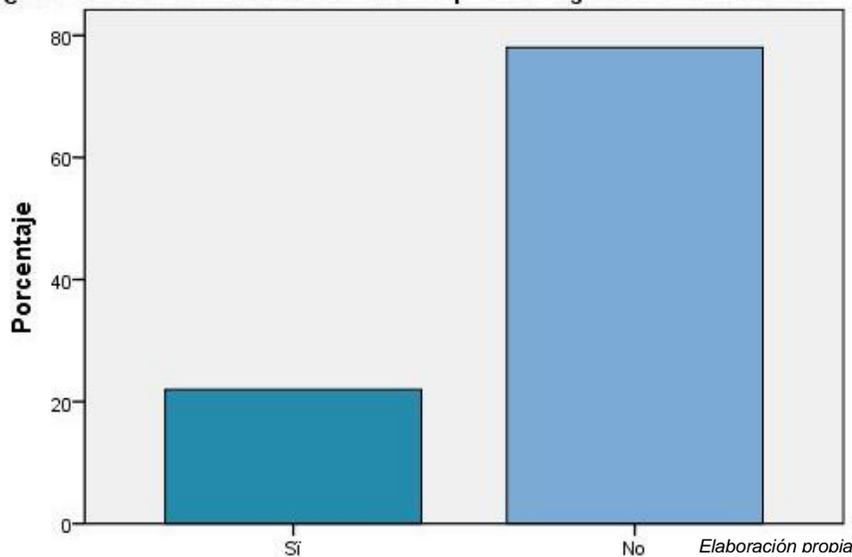
¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por su antigüedad en el mercado?

Tabla 68

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	11	22,0	22,0	22,0
Válidos No	39	78,0	78,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por su antigüedad en el mercado?

Gráfico 68



22% de los clientes conocieron a la empresa por su antigüedad en el mercado, sin embargo, cada vez parecieran ser menos los clientes que recuerdan a La Venezolana de Marcos C.A como una empresa de trayectoria, ya que a pesar de sus 50 años en el mercado venezolano, los clientes han ido desapareciendo con el tiempo y es por ello que se destaca la necesidad de reforzar el mensaje de antigüedad en el mercado en el 78% de los encuestados que desconocen dicho atributo.

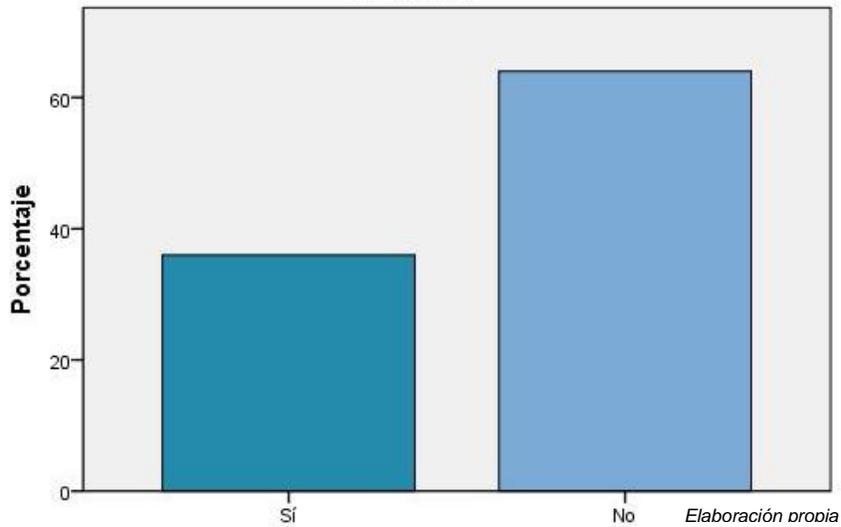
Pregunta 6: ¿Cómo conoció a La Venezolana de Marcos C.A? *

- a. Anuncios publicitarios
- b. Antigüedad en el mercado
- c. Referencia de amigos, colegas, contactos
- d. Redes sociales
- e. Iba de paso
- f. Servicio de marquetería

¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por referencia de amigos, colegas, contactos? *Tabla 69*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	18	36,0	36,0	36,0
No	32	64,0	64,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por referencia de amigos, colegas, contactos? *Gráfico 69*



36% de los encuestados conocieron La Venezolana de Marcos. C.A a través de referencias personales, a diferencia de 64% quienes dicen conocer la empresa a través de otros medios como anuncios publicitarios, iba de paso, su antigüedad en el mercado o por su servicio de marquetería.

Pregunta 6: ¿Cómo conoció a La Venezolana de Marcos C.A? *

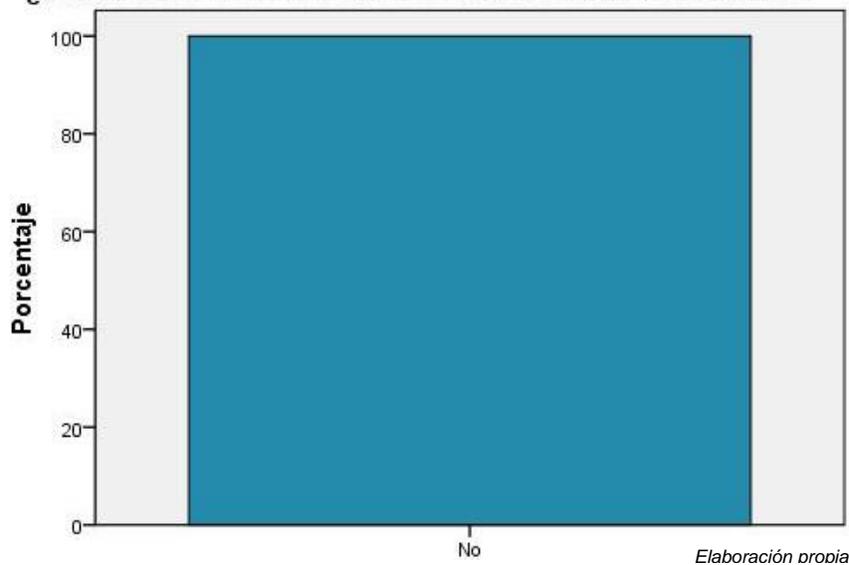
- a. Anuncios publicitarios
- b. Antigüedad en el mercado
- c. Referencia de amigos, colegas, contactos
- d. Redes sociales
- e. Iba de paso
- f. Servicio de marquetería

Tabla 70

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	50	100,0	100,0	100,0

¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A a través de las redes sociales?

Gráfico 70



100% de los encuestados respondió que no conoce La Venezolana de Marcos C.A a través de las redes sociales. Este resultado podría tener concordancia con la realidad, ya que actualmente no se hace uso de esta herramienta para dar a conocer a la empresa.

Pregunta 6: ¿Cómo conoció a La Venezolana de Marcos C.A? *

- a. Anuncios publicitarios
- b. Antigüedad en el mercado
- c. Referencia de amigos, colegas, contactos
- d. Redes sociales
- e. Iba de paso
- f. Servicio de marquetería

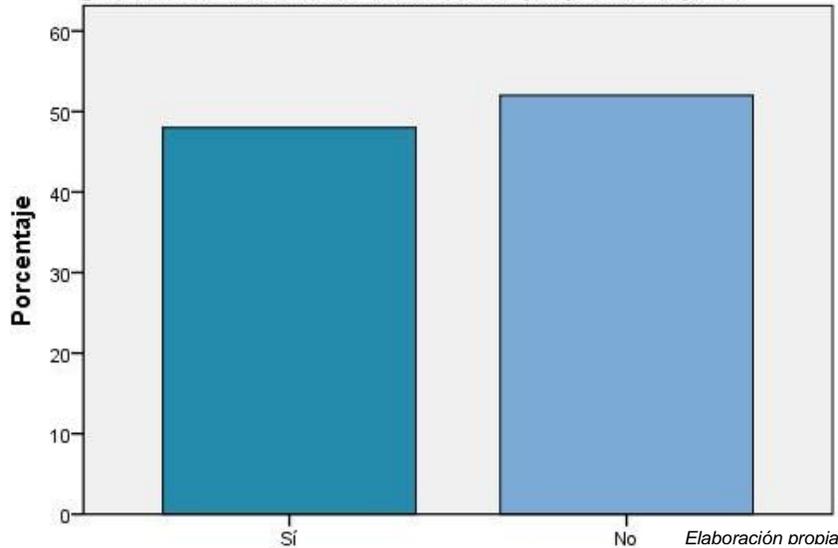
¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A porque iba de paso?

Tabla 71

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	24	48,0	48,0	48,0
Válidos No	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A porque iba de paso?

Gráfico 71



48% de los encuestados conocieron La Venezolana de Marcos C.A porque iban de paso por alguna de las tiendas, a diferencia de 52%, quienes dicen conocer a la empresa por otros medios como anuncios publicitarios, antigüedad en el mercado, referencias personales o por su servicio de marquetería.

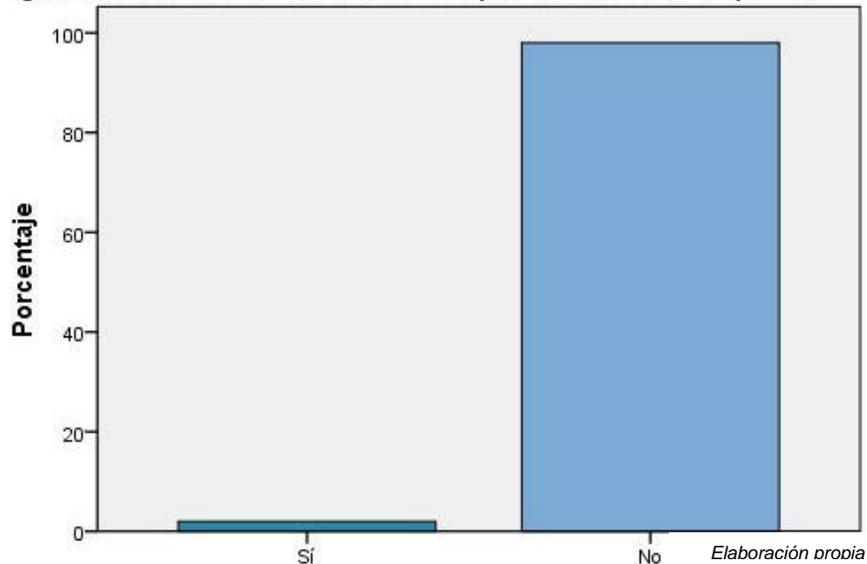
Pregunta 6: ¿Cómo conoció a La Venezolana de Marcos C.A? *

- a. Anuncios publicitarios
- b. Antigüedad en el mercado
- c. Referencia de amigos, colegas, contactos
- d. Redes sociales
- e. Iba de paso
- f. Servicio de marquetería

Tabla 72

¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por su servicio de marquetería?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	1	2,0	2,0	2,0
Válidos No	49	98,0	98,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

¿Conoció La Venezolana de Marcos C.A por su servicio de marquetería? Gráfico 72



2% de los encuestados dicen conocer y recordar La Venezolana de Marcos C.A por su servicio de marquetería especializada, 98% responde que conocieron la empresa a través de otros medios como anuncios publicitarios, referencias personales, iba de paso, antigüedad en el mercado. Sin embargo, es importante refrescar el atributo del servicio de marquetería ya que ésta es parte de la esencia de la compañía.

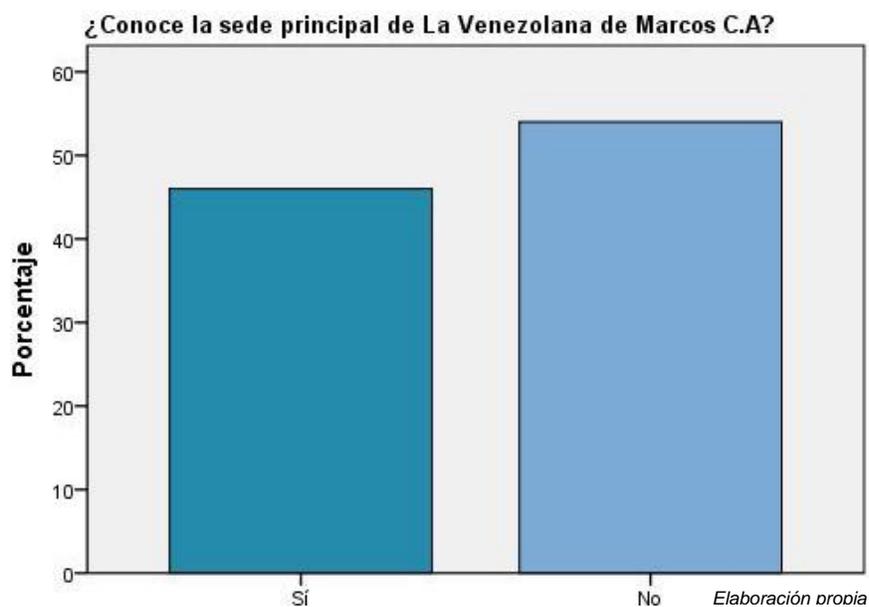
Pregunta 7: ¿Conoce las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?

- a. Sede principal
- b. Sucursal

Tabla 73

¿Conoce la sede principal de La Venezolana de Marcos C.A?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	23	46,0	46,0
	No	27	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Gráfico 73



46% de la muestra conoce la sede principal de La Venezolana de Marcos C.A, a diferencia de 54% de los encuestados que no la conocen.

Pregunta 7: ¿Conoce las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?

- a. Sede principal
- b. Sucursal

Tabla 74

		¿Conoce la sucursal de La Venezolana de Marcos C.A?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	36	72,0	72,0	72,0
	No	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

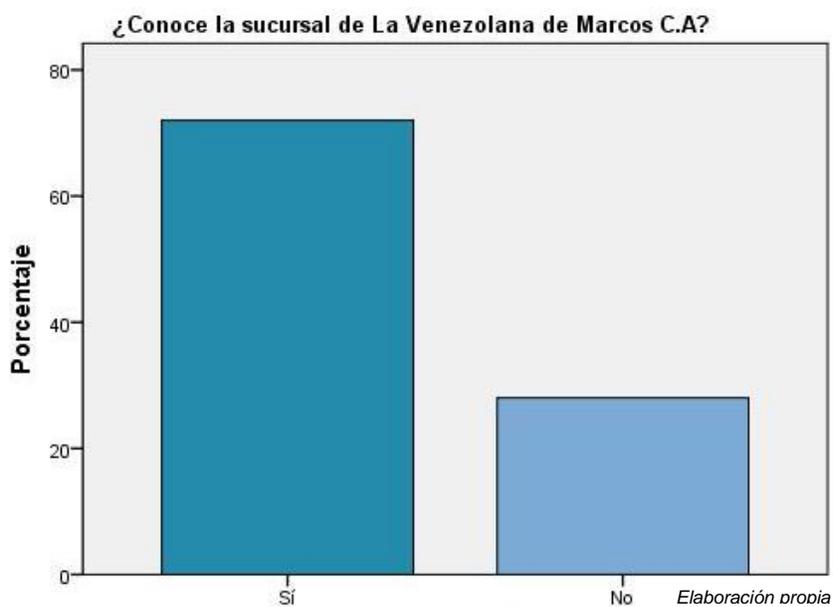


Gráfico 74

72% de los encuestados conocen la sucursal de La Venezolana de Marcos C.A, a diferencia de 28% que no la conocen.

Pregunta 8: ¿Cuándo fue la última vez que visitó alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?

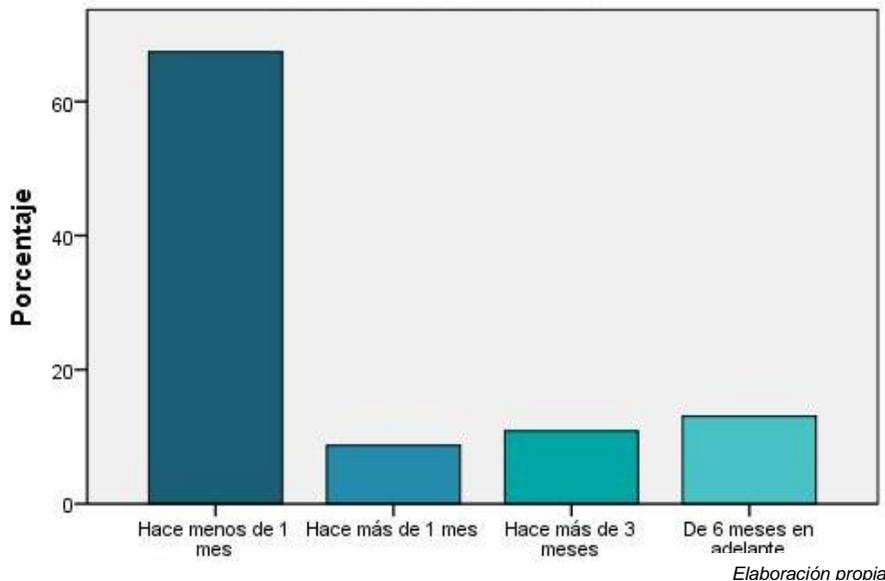
- a. Hace menos de 1 mes
- b. Hace más de 1 mes
- c. Hace más de 3 meses
- d. Más de 6 meses

Tabla 75

¿Cuándo fue la última vez que visitó alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hace menos de 1 mes	31	62,0	67,4	67,4
	Hace más de 1 mes	4	8,0	8,7	76,1
	Hace más de 3 meses	5	10,0	10,9	87,0
	De 6 meses en adelante	6	12,0	13,0	100,0
Total		46	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,0		
Total		50	100,0		

¿Cuándo fue la última vez que visitó alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?

Gráfico 75



67,4% de los encuestados visitaron alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A hace menos de 1 mes, 8,7% hace más de 1 mes, 10,9% hace más de 3 meses y finalmente, 13% desde hace más de 6 meses.

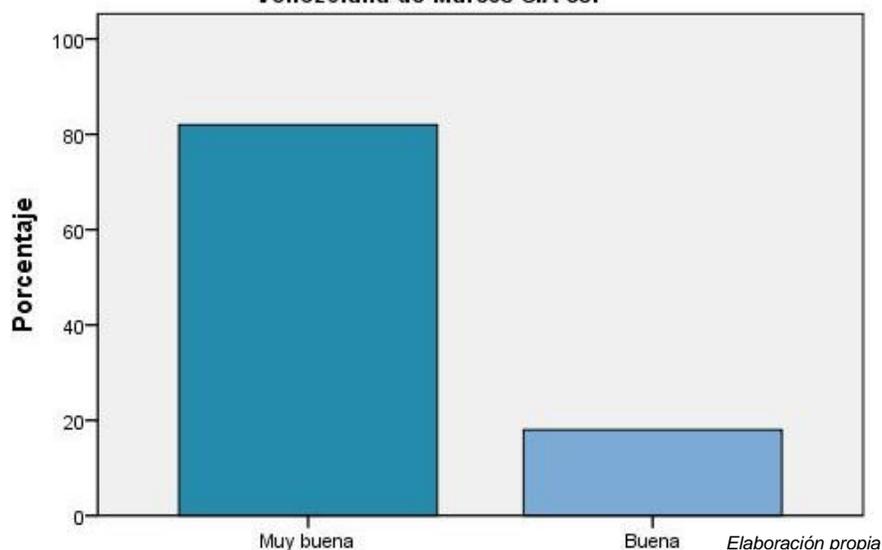
Pregunta 9: En general, ¿considera que la atención del personal en las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, es?

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Mala
- d. Muy mala

En general, ¿considera que la atención del personal en las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A es? *Tabla 76*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy buena	41	82,0	82,0	82,0
Válidos Buena	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

En general, ¿considera que la atención del personal en las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A es? *Gráfico 76*



82% de los encuestados consideran que la atención ofrecida por el personal de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A es muy buena, 18% la consideran buena.

Pregunta 10: ¿Considera que son apropiados los espacios físicos de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?

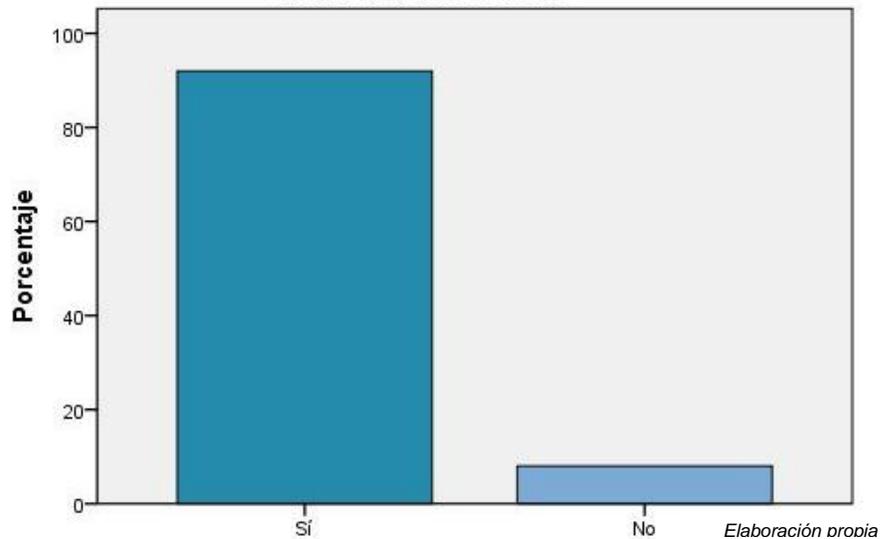
¿Considera que son apropiados los espacios físicos de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?

Tabla 77

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	46	92,0	92,0	92,0
No	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

¿Considera que son apropiados los espacios físicos de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?

Gráfico 77



92% de los encuestados considera que son apropiados los espacios físicos de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, a diferencia de 8%. Quienes respondieron que no se les preguntó el por qué y las respuestas coincidieron con que en la sucursal suelen haber tantas obras que no se pueden apreciar por el espacio en el que están dispuestas.

Pregunta 11: ¿Considera que existe una buena relación precio-calidad en los productos y servicios que ofrecen las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?

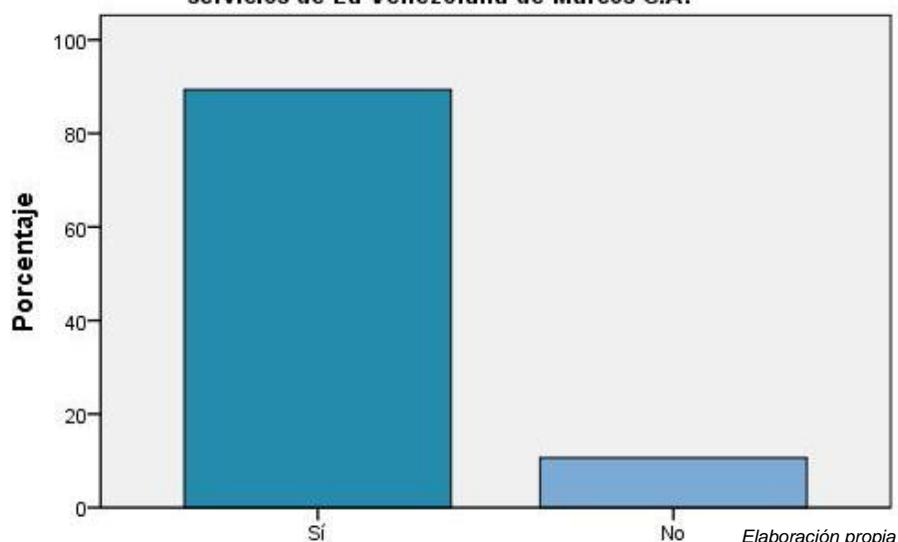
¿Considera que existe buena relación precio-calidad en los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A?

Tabla 78

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	42	84,0	89,4	89,4
No	5	10,0	10,6	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Perdidos				
Sistema	3	6,0		
Total	50	100,0		

¿Considera que existe buena relación precio-calidad en los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A?

Gráfico 78



89,4% de los encuestados respondió que existe una buena relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por La Venezolana de Marcos C.A, 10,6% respondieron que no.

Pregunta 12: Por favor, califique la calidad de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A

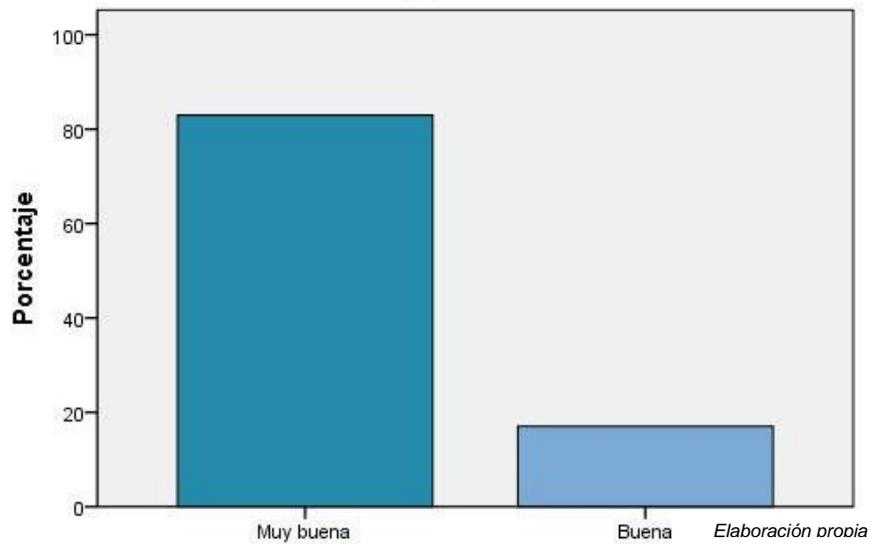
Califique la calidad de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A

Tabla 79

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy buena	39	78,0	83,0	83,0
Válidos Buena	8	16,0	17,0	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Perdidos Sistema	3	6,0		
Total	50	100,0		

Califique la calidad de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A

Gráfico 79



83% de los encuestados calificaron que la calidad de los productos y servicios que ofrece La Venezolana de Marcos C.A es muy buena, 17% la considera buena.

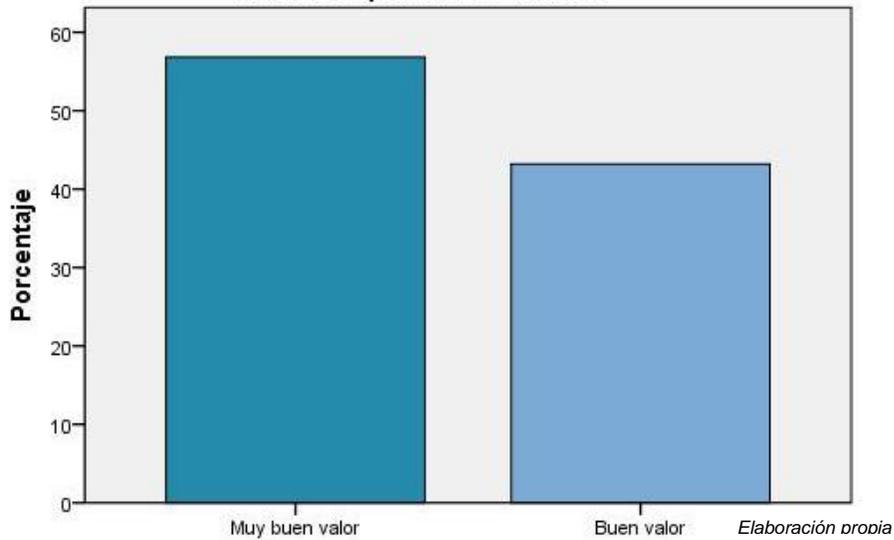
Pregunta 13: Por favor, califique el valor de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A, en comparación con el costo.

- a. Muy buen valor
- b. Buen valor
- c. Mal valor
- d. Muy mal valor

Califique el valor de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A en comparación con el costo Tabla 80

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy buen valor	25	50,0	56,8	56,8
Válidos	Buen valor	19	38,0	43,2
	Total	44	88,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	12,0	
Total		50	100,0	

Califique el valor de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A en comparación con el costo Gráfico 80



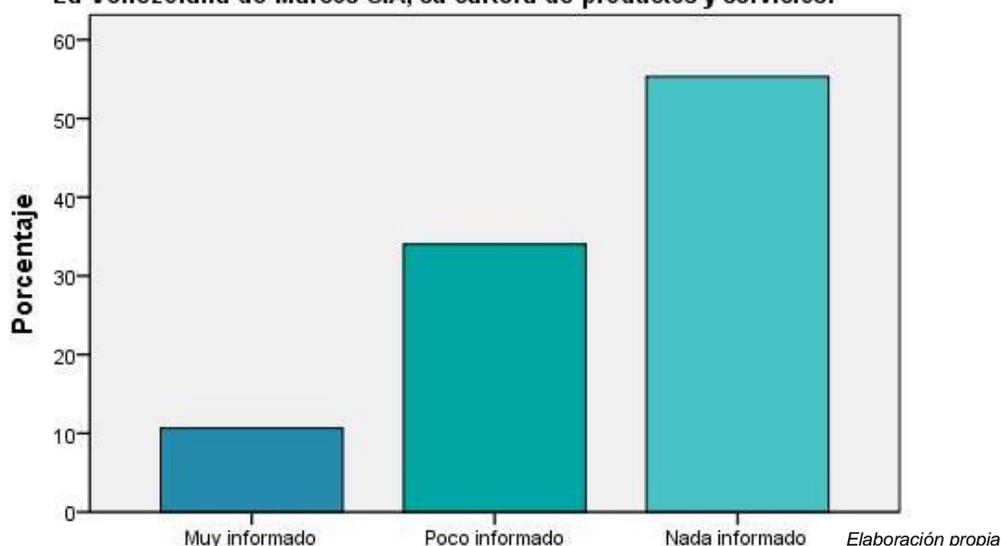
56,8% de los encuestados calificaron el valor de los productos y servicios que ofrece La Venezolana de Marcos C.A con respecto al costo como muy buen valor, en comparación con 43,2% que lo calificaron como buen valor.

Pregunta 14: ¿Qué tan informado suele estar con respecto a la actividad de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, su cartera de productos y servicios?

¿Qué tan informado suele estar con respecto a la actividad de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, su cartera de productos y servicios? *Tabla 81*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy informado	5	10,0	10,6	10,6
	Poco informado	16	32,0	34,0	44,7
	Nada informado	26	52,0	55,3	100,0
	Total	47	94,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,0		
Total		50	100,0		

¿Qué tan informado suele estar con respecto a la actividad de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, su cartera de productos y servicios? *Gráfico 81*



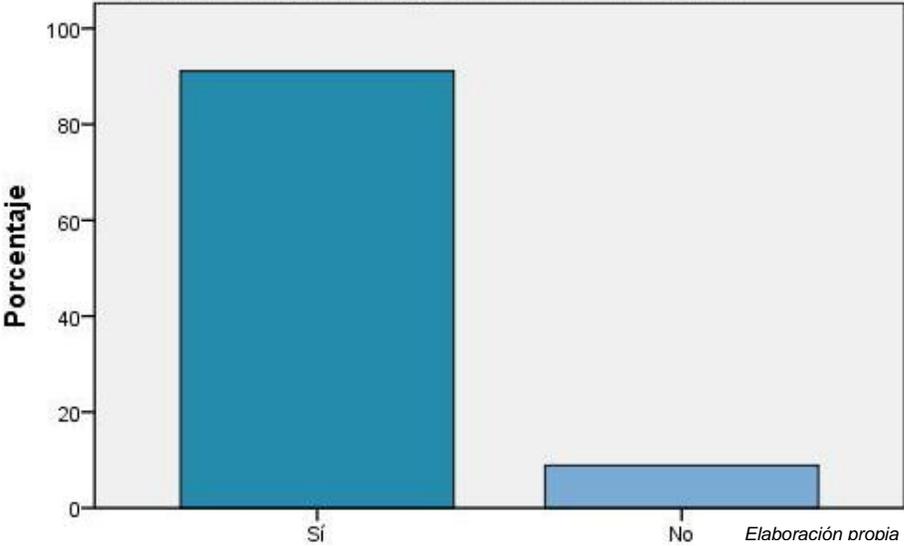
10,6% de los encuestados dice estar muy informado con respecto a la actividad de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, su cartera de productos y servicios, 34% dice estar poco informado y 55,3% dice estar nada informado.

Pregunta 15: ¿Considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear sus productos y servicios en la actualidad?

¿Considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear y publicitar sus productos y servicios en la actualidad? Tabla 82

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	41	82,0	91,1	91,1
	No	4	8,0	8,9	100,0
Total		45	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	10,0		
Total		50	100,0		

¿Considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear y publicitar sus productos y servicios en la actualidad? Gráfico 82



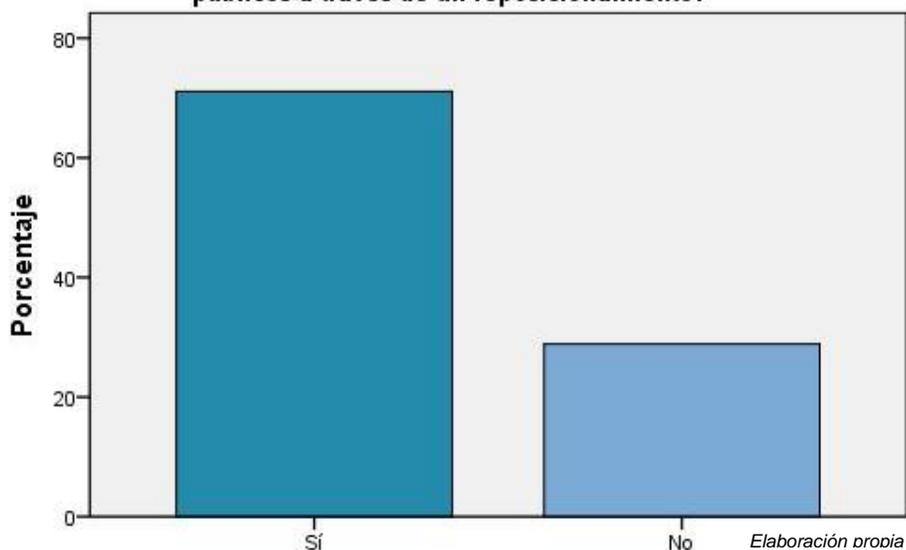
91,1% de los encuestados considera que la empresa debe analizar la manera de mercadear y publicitar sus productos y servicios en la actualidad, 8,9% considera que la empresa debe permanecer con la misma estrategia.

Pregunta 16: ¿Considera importante que la empresa refresque la comunicación con sus públicos externos (clientes actuales y potenciales) a través de un reposicionamiento de marca?

¿Considera importante que la empresa refresque la comunicación con sus públicos a través de un reposicionamiento? *Tabla 83*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	32	64,0	71,1	71,1
	No	13	26,0	28,9	100,0
Total		45	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	10,0		
Total		50	100,0		

¿Considera importante que la empresa refresque la comunicación con sus públicos a través de un reposicionamiento? *Gráfico 83*



71,1% de los encuestados considera importante que la empresa cambie la forma de comunicarse con sus clientes, a diferencia de 28,9% quienes consideran que la empresa debe mantener su comunicación actual.

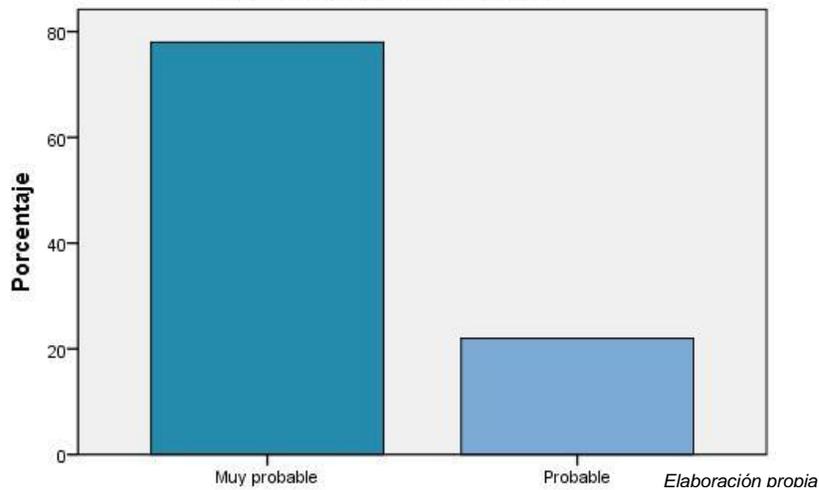
Pregunta 17: ¿Cuáles son las probabilidades de que usted vuelva a visitar alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, en una próxima oportunidad?

- a. Muy probable
- b. Probable
- c. Ligeramente probable
- d. Nada probable

¿Cuáles son las probabilidades de que vuelva a visitar alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A? Tabla 84

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy probable	39	78,0	78,0	78,0
Válidos Probable	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

¿Cuáles son las probabilidades de que vuelva a visitar alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A? Gráfico 84



Es muy probable que 78% de los encuestados vuelvan a visitar alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, por otra parte, el 22% restante probablemente visite alguna de las tiendas en una próxima oportunidad.

Pregunta 18: Edad

Tabla 85

Edad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
18 a 25 años	8	16,0	16,0	16,0
26 a 33 años	3	6,0	6,0	22,0
34 a 41 años	8	16,0	16,0	38,0
42 a 49 años	14	28,0	28,0	66,0
50 a 57 años	8	16,0	16,0	82,0
58 a 66 años	6	12,0	12,0	94,0
Más de 67	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

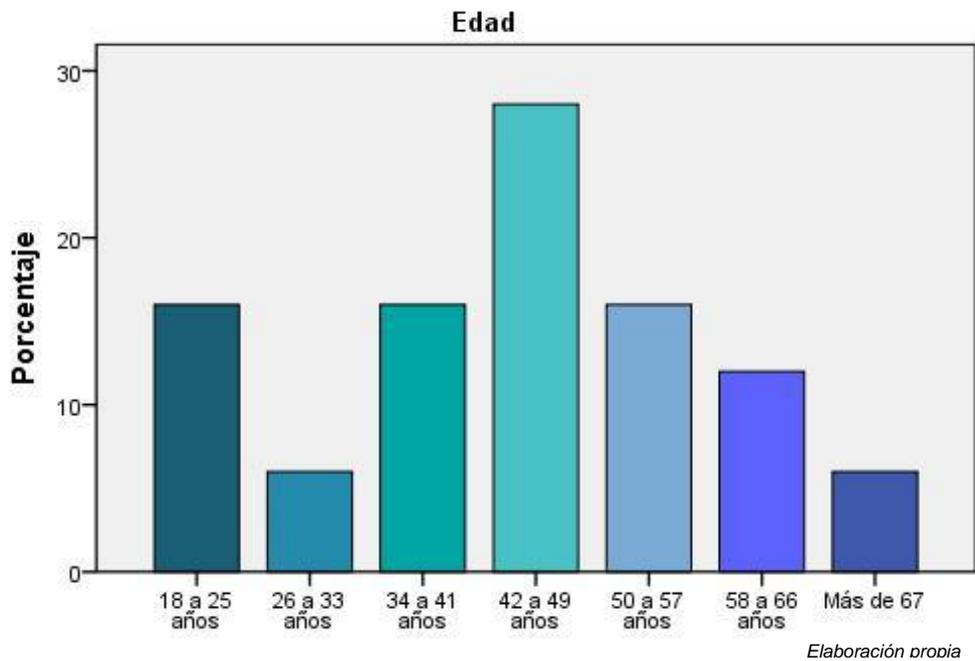


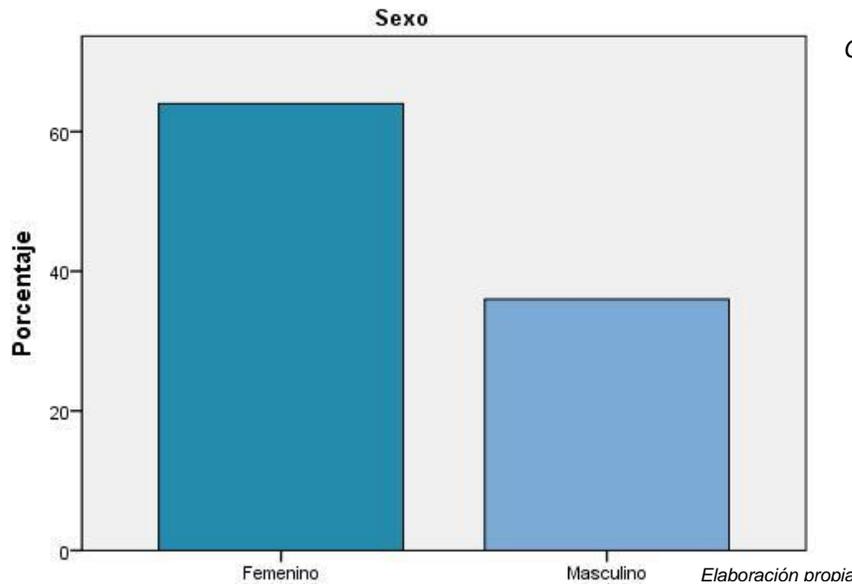
Gráfico 85

La edad de los encuestados de la muestra oscila entre los rangos: 16% de 18 a 25 años, 6% de 26 a 33 años, 16% de 34 a 41 años, 28% de 42 a 49 años, 16% de 50 a 57 años, 12% de 58 a 66 años y 6% más de 67 años.

Pregunta 19: Sexo

Tabla 86

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	32	64,0	64,0	64,0
	Masculino	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



64% de los encuestados de la muestra seleccionada son del sexo femenino, 36% masculino.

Pregunta 20: Si le pidiera definir con una palabra el atributo que diferencia a La Venezolana de Marcos C.A, frente a su competencia, ¿cuál sería?

Se le pidió a los encuestados definir con una palabra el atributo que diferencia a La Venezolana de Marcos C.A frente a sus competidores y algunas de las palabras fueron: calidad, prestigio, variedad, atención, trayectoria, amabilidad, creatividad, originalidad, excelencia, tradición, buen gusto, informalidad, novedosa, promoción de nuevos artistas y clase.

Pregunta 21: Zona donde vive

Tabla 87

Zona donde vive				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Libertador	16	32,0	32,0	32,0
Baruta	4	8,0	8,0	40,0
Los Salias	24	48,0	48,0	88,0
Válidos Sucre	2	4,0	4,0	92,0
Ambrosio Plaza	2	4,0	4,0	96,0
Carrizal	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

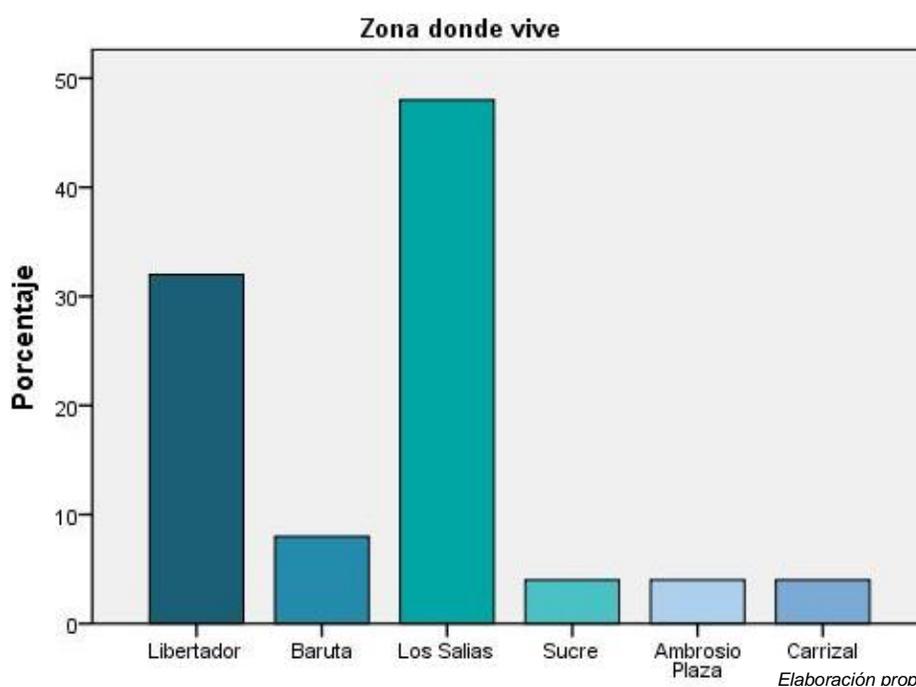


Gráfico 87

Se le preguntó a los encuestados la zona donde viven y se agruparon los resultados según municipio, 32% Libertador (Santa Mónica, Los Chaguaramos, Bello Monte, El Paraíso, Vista Alegre, San Martín, San Bernardino, El Valle, Cumbres de Curumo), 8% Baruta (Las Mercedes, Los Naranjos, Alto Prado), 48% Los Salias (San Antonio de los Altos), 4% Sucre (La California), 4% Ambrosio Plaza (Guarenas), 4% Carrizal (Colinas de Carrizal).

En cuanto a los cruces de información se procedió a entrelazar el sexo con cómo suele enterarse de las actividades de una tienda de arte y galería y se obtuvo que:

Cruce 1: Sexo con referencias personales.

		¿Suele enterarse a través de referencias personales las actividades de una tienda de arte y galería?		Total
		Sí	No	
Sexo	Femenino	7	14	21
	Masculino	2	10	12
Total		9	24	33

Tabla 88

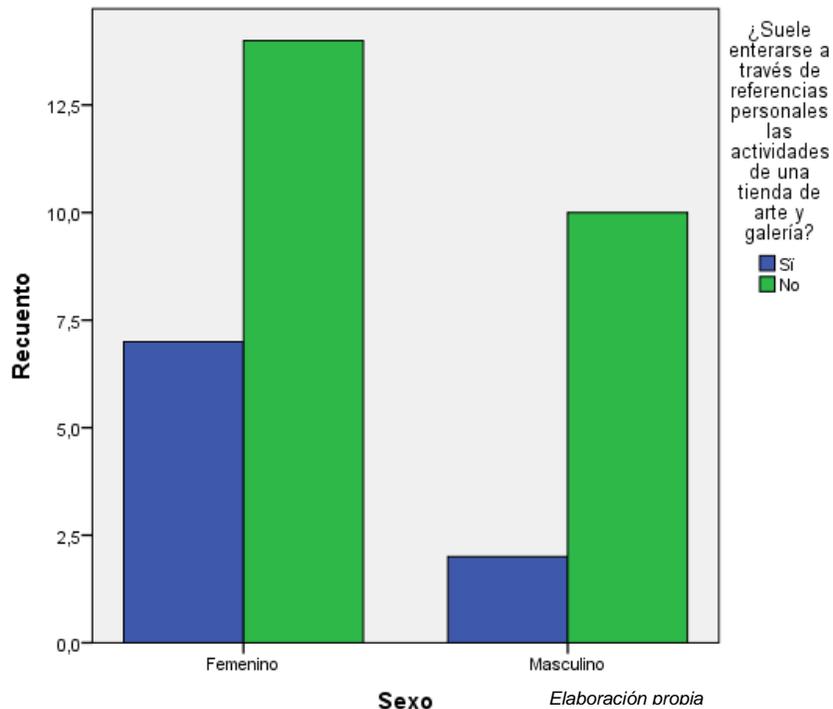


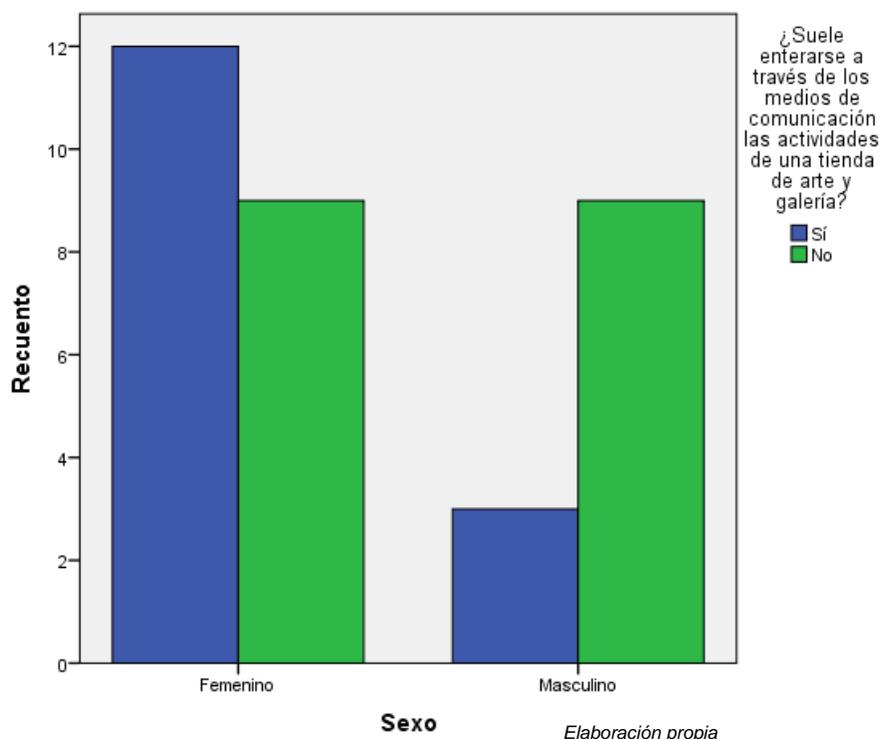
Gráfico 88

7 de las mujeres encuestadas respondieron que sí suelen prestarle atención a las referencias personales para enterarse de las actividades de una tienda de arte y galería, a diferencia de las 14 mujeres restantes que dicen no prestarle atención a las referencias personales. Por otra parte, 2 de los hombres encuestados responden que sí suelen prestarle atención a las referencias personales a diferencia de los 10 hombres restantes que no suelen prestarle atención a las referencias personales para enterarse de las actividades de tiendas de arte y galería.

Cruce 2: Sexo con medios de comunicación.

Tabla 89

		¿Suele enterarse a través de los medios de comunicación las actividades de una tienda de arte y galería?		Total
		Sí	No	
Sexo	Femenino	12	9	21
	Masculino	3	9	12
Total		15	18	33



12 de las mujeres encuestadas suelen prestarle atención a los medios de comunicación para enterarse del tipo de actividades que realiza una tienda de arte y galería, a diferencia de las 9 mujeres restante que no suelen prestarle atención a los medios de comunicación como por ejemplo: radio, televisión y prensa, para enterarse de este tipo de actividades. Por otra parte, 3 de los hombres encuestados respondieron que sí suelen prestarle atención a los medios de comunicación en contraste con los 9 hombres restantes.

Cruce 3: sexo con redes sociales

		¿Suele enterarse a través de redes sociales las actividades de una tienda de arte y galería?		Total
		Sí	No	
Sexo	Femenino	7	14	21
	Masculino	3	9	12
Total		10	23	33

Tabla 90

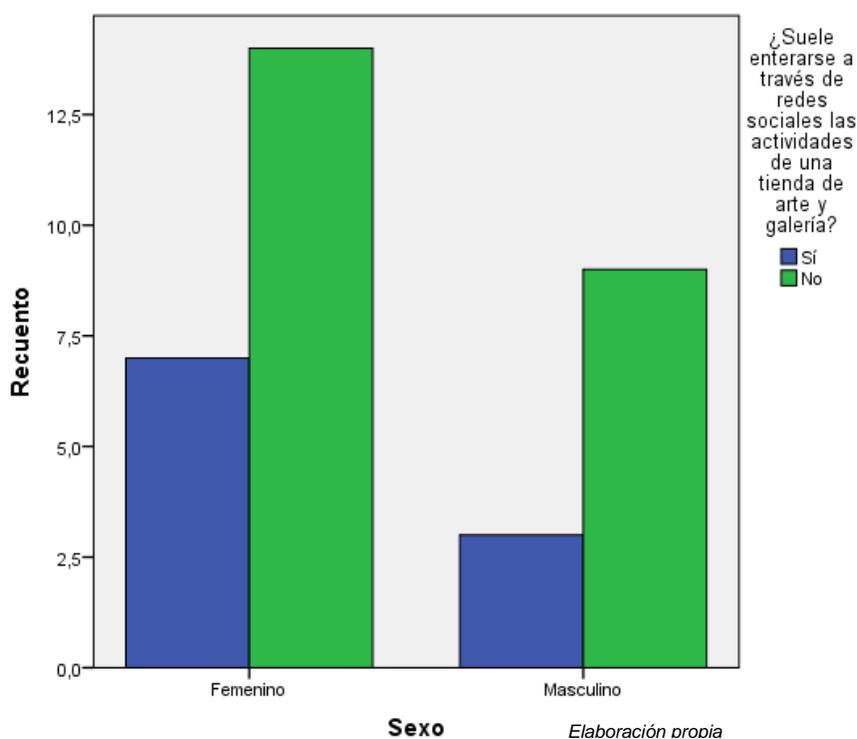


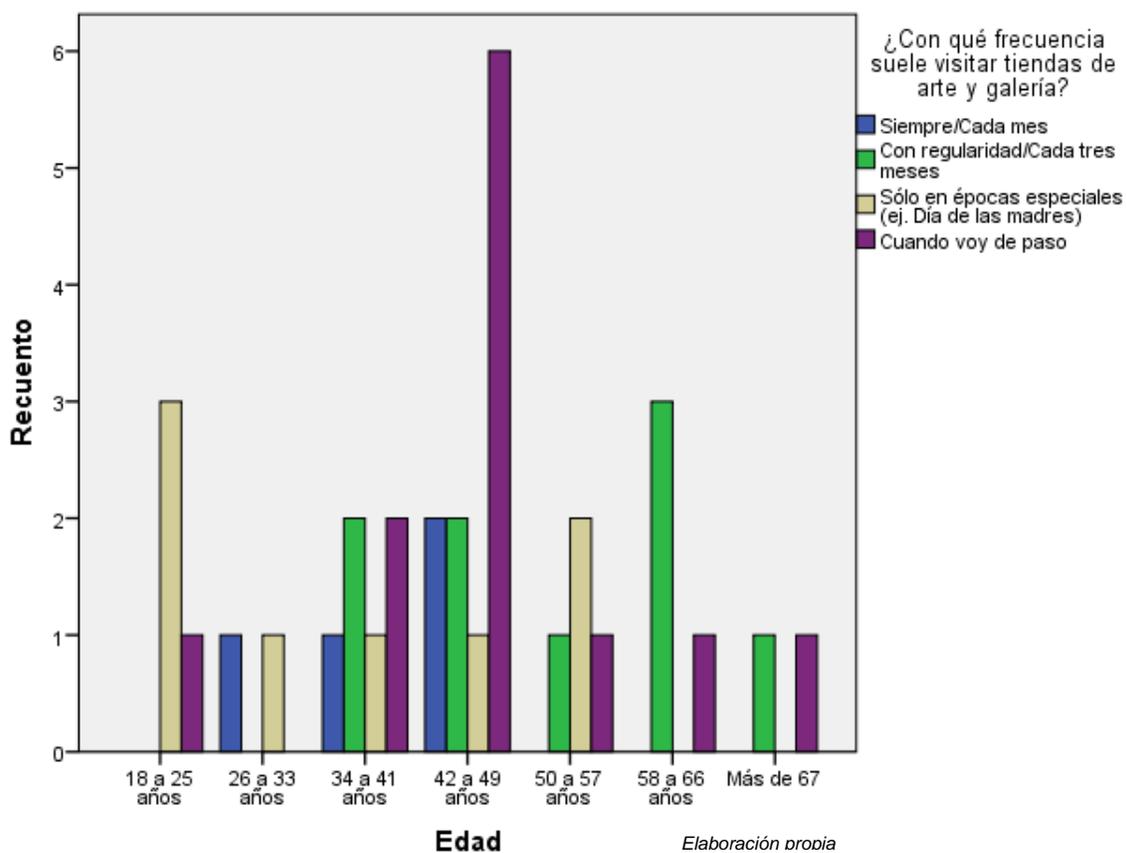
Gráfico 90

7 de las mujeres encuestadas suelen visitar las redes sociales para buscar información sobre las actividades que realiza una tienda de arte y galería, a diferencia de las 14 mujeres restantes que no suelen frecuentar dicha herramienta para este tipo de información. Por otra parte, 3 de los hombres encuestados sí visita las redes sociales para informarse sobre las tiendas de arte y galería, a diferencia de los 9 hombres restantes. Por lo que las mujeres suelen recurrir a las redes sociales en mayor proporción que los hombres.

Cruce 4: Edad y frecuencia de visita

Tabla 91

	¿Con qué frecuencia suele visitar tiendas de arte y galería?				Total
	Siempre/Cada mes	Con regularidad/Cada tres meses	Sólo en épocas especiales (ej. Día de las madres)	Cuando voy de paso	
18 a 25 años	0	0	3	1	4
26 a 33 años	1	0	1	0	2
34 a 41 años	1	2	1	2	6
Edad 42 a 49 años	2	2	1	6	11
50 a 57 años	0	1	2	1	4
58 a 66 años	0	3	0	1	4
Más de 67	0	1	0	1	2
Total	4	9	8	12	33



3 de los encuestados cuya edad oscila entre 18 y 25 años suele visitar las tiendas de arte y galería sólo en épocas especiales como por ejemplo; día de las madres y 1 de ellos cuando va de paso. Por otra parte, 2 de los encuestados cuya edad oscila entre 26 y 33 años suele visitar siempre/cada mes y sólo en épocas especiales, respectivamente.

6 de los encuestados cuya edad oscila entre 34 y 41 años suele visitar tiendas de arte y galería con la siguiente frecuencia: 1 encuestado, siempre/cada mes; 2 encuestados, con regularidad/cada tres meses; 1 encuestado, sólo en épocas especiales y los últimos 2 encuestados de este rango suelen visitar cuando van de paso.

Partiendo del mismo resultado, 11 de los encuestados cuya edad oscila entre 42 y 49 años suele visitar con la siguiente frecuencia: 2 encuestados, siempre/cada mes; 2 encuestados con regularidad/cada tres meses; 1 encuestado, sólo en épocas especiales; 6 encuestados, cuando van de paso.

Por otra parte, 4 de los encuestados cuya edad oscila entre 50 y 57 años, suele visitar tiendas de arte y galería con la siguiente frecuencia: 1 encuestado, con regularidad/cada tres meses; 2 encuestados, sólo en épocas especiales; 1 encuestado, cuando va de paso.

Para finalizar, los 2 participantes de la muestra cuya edad es mayor a 67 años suelen visitar este tipo de tiendas: 1 encuestado suele hacerlo con regularidad/cada tres meses y el restante cuando va de paso.

Cruce 5: Última visita con espacios físicos

Tabla 92

		¿Considera que son apropiados los espacios físicos de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A.?		Total
		Sí	No	
¿Cuándo fue la última vez que visitó alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A.?	Hace menos de 1 mes	30	1	31
	Hace más de 1 mes	2	2	4
	Hace más de 3 meses	5	0	5
	De 6 meses en adelante	5	1	6
Total		42	4	46

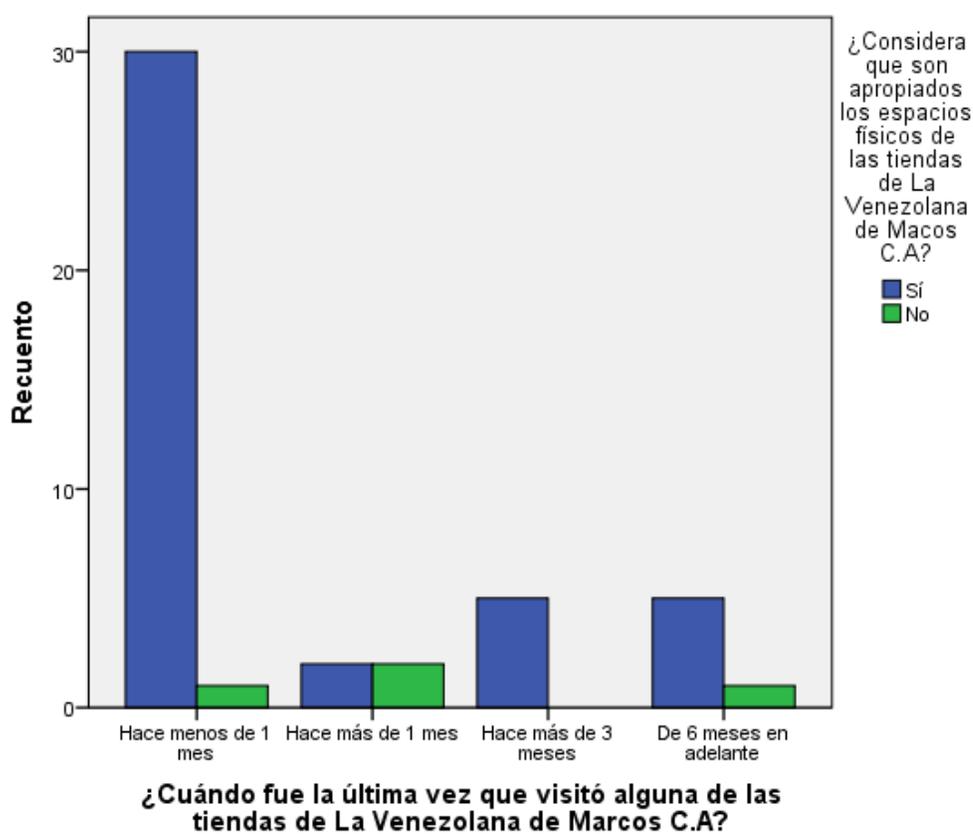


Gráfico 92

Elaboración propia

30 de las personas que participaron en la encuesta y que visitaron alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A hace menos de 1 mes, considera que son apropiados los espacios físicos de las tiendas, a diferencia de 1 encuestado que respondió que no le parecían apropiados los espacios de la sucursal, por la

cantidad de obras expuestas durante su visita no le hacían apreciar con detalle cada una de ellas.

Por otra parte, 4 de las personas que visitaron hace más de 1 mes; 2 consideran que son apropiados y los 2 encuestados restantes no concuerdan con ello.

5 personas cuya visita a alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, fue hace más de 3 meses consideran que sí son apropiados los espacios físicos de las tiendas.

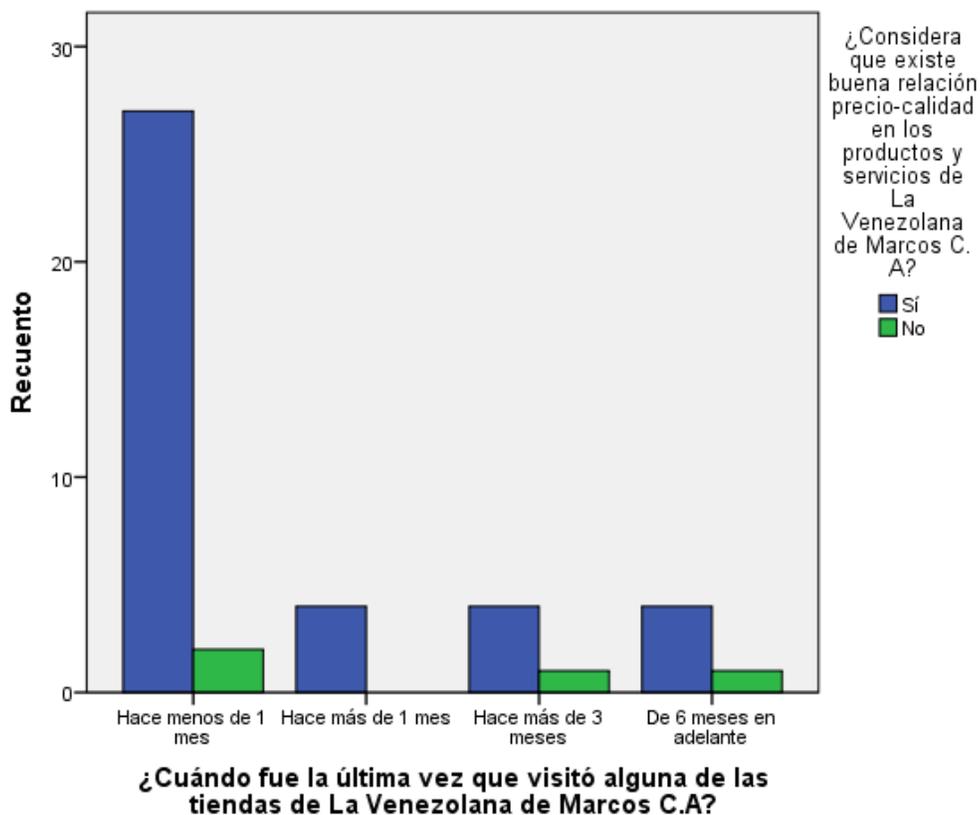
Por último, 6 de las personas que visitaron alguna de las tiendas desde hace más de 6 meses, 5 consideran que son apropiados y el encuestado restante no lo cree así.

Cruce 6: Última visita con relación precio-calidad

Tabla 93

		¿Considera que existe buena relación precio-calidad en los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A?		Total
		Sí	No	
¿Cuándo fue la última vez que visitó alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?	Hace menos de 1 mes	27	2	29
	Hace más de 1 mes	4	0	4
	Hace más de 3 meses	4	1	5
	De 6 meses en adelante	4	1	5
Total		39	4	43

Gráfico 93



Elaboración propia

De los 29 encuestados que visitaron alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A hace menos de 1 mes, 27 respondieron que sí existe una buena relación precio-calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa y los 2 encuestados restantes no están de acuerdo.

4 de los encuestados que visitaron hace más de 1 mes consideran que sí existe una buena relación precio-calidad.

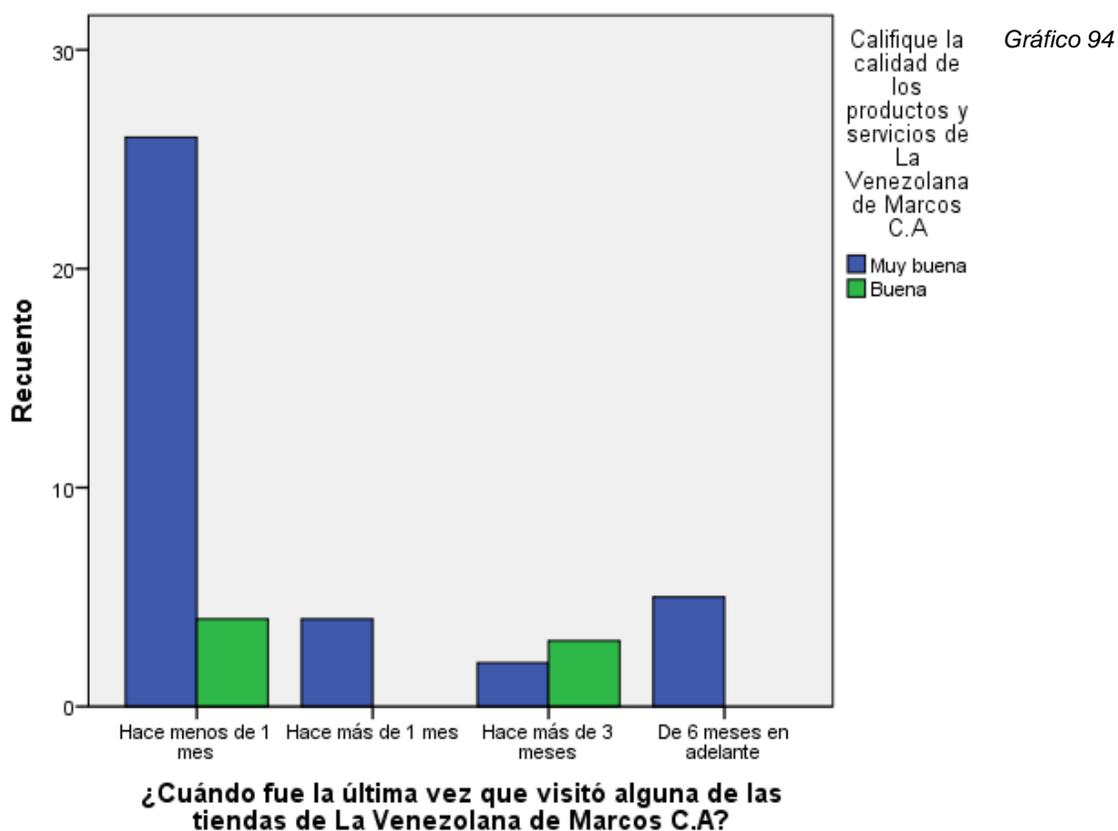
De los 5 encuestados que visitaron alguna de las tiendas hace más de 3 meses, 5 responden que sí existe una buena relación precio-calidad y el encuestado restante no concuerda con ello.

Por último, de los 5 encuestados que visitaron alguna de las tiendas desde hace 6 meses en adelante, 5 concuerdan que sí existe una buena relación precio-calidad y el encuestado restante no concuerda con ello.

Cruce 7: Última visita con calidad de productos y servicios

Tabla 94

		Califique la calidad de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A		Total
		Muy buena	Buena	
¿Cuándo fue la última vez que visitó alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?	Hace menos de 1 mes	26	4	30
	Hace más de 1 mes	4	0	4
	Hace más de 3 meses	2	3	5
	De 6 meses en adelante	5	0	5
Total		37	7	44



Elaboración propia

De los 30 encuestados que visitaron alguna de las tiendas hace menos de 1 mes, 26 personas califican como “muy buena” la calidad de los productos y servicios, los 4 encuestados restantes la califican simplemente como “buena”

4 de los encuestados que visitaron alguna de las tiendas hace más de 1 mes, calificaron como “muy buena” la calidad de los productos y servicios de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A.

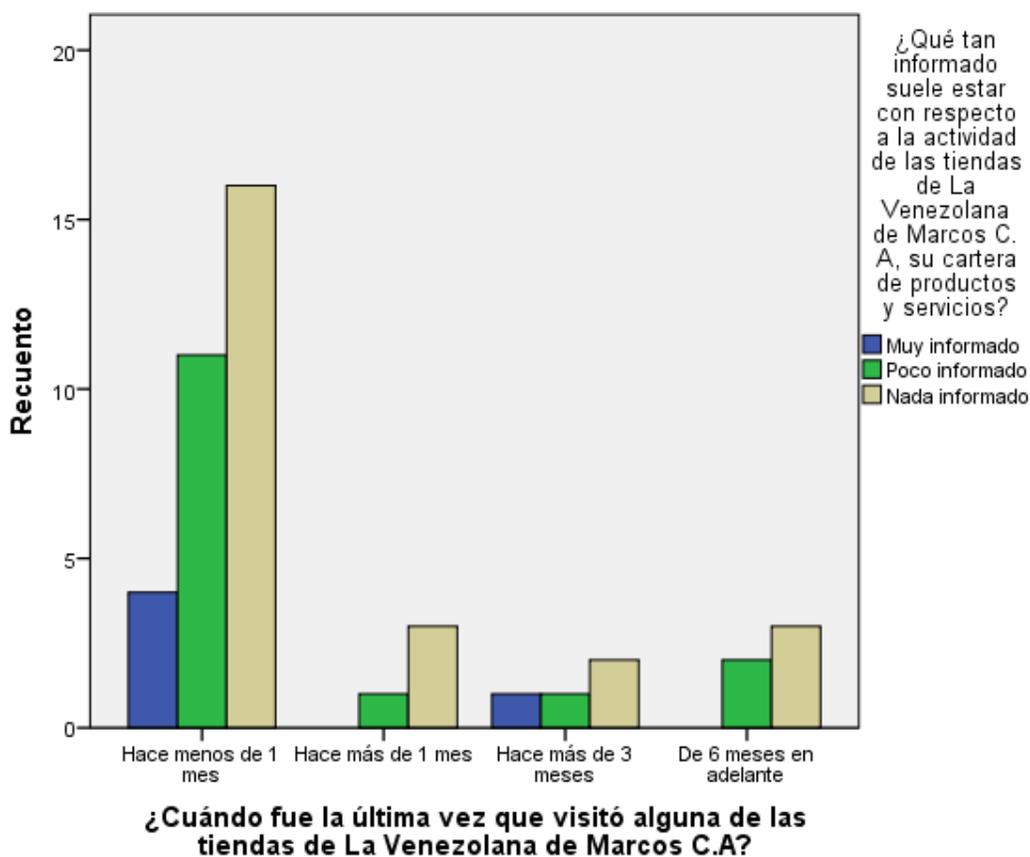
5 de los encuestados que visitaron alguna de las tiendas hace más de 3 meses, 2 de ellos califican la calidad como “muy buena” y los 3 restantes como “buena”.

5 de los encuestados que visitaron alguna de las tiendas desde hace más de 6 meses concuerdan con que la calidad de los productos y servicios es “muy buena”.

Cruce 8: Última visita con qué tan informado suele estar

Tabla 95

		¿Qué tan informado suele estar con respecto a la actividad de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, su cartera de productos y servicios?			Total
		Muy informado	Poco informado	Nada informado	
¿Cuándo fue la última vez que visitó alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A?	Hace menos de 1 mes	4	11	16	31
	Hace más de 1 mes	0	1	3	4
	Hace más de 3 meses	1	1	2	4
	De 6 meses en adelante	0	2	3	5
Total		5	15	24	44



Elaboración propia

31 de los encuestados que visitaron alguna de las tiendas hace menos de un mes: 4 están muy informados, 11 poco informados y 16 nada informados.

4 de los encuestados que visitaron alguna de las tiendas hace más de 1 mes: 1 está poco informado y 3 nada informados.

4 de los encuestados que visitaron alguna de las tiendas hace más de 3 meses: 1 muy informado, 1 poco informado y 2 nada informados.

5 de los encuestados que visitaron alguna de las tiendas desde hace más de 6 meses en adelante: 2 están poco informados y 3 nada informados.

Cruce 9: Atención al cliente con qué tan informado suele estar

Tabla 96

	¿Qué tan informado suele estar con respecto a la actividad de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A, su cartera de productos y servicios?			Total
	Muy informado	Poco informado	Nada informado	
En general, ¿considera que la atención del personal en las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A es?				
Muy buena	5	11	22	38
Buena	0	5	4	9
Total	5	16	26	47

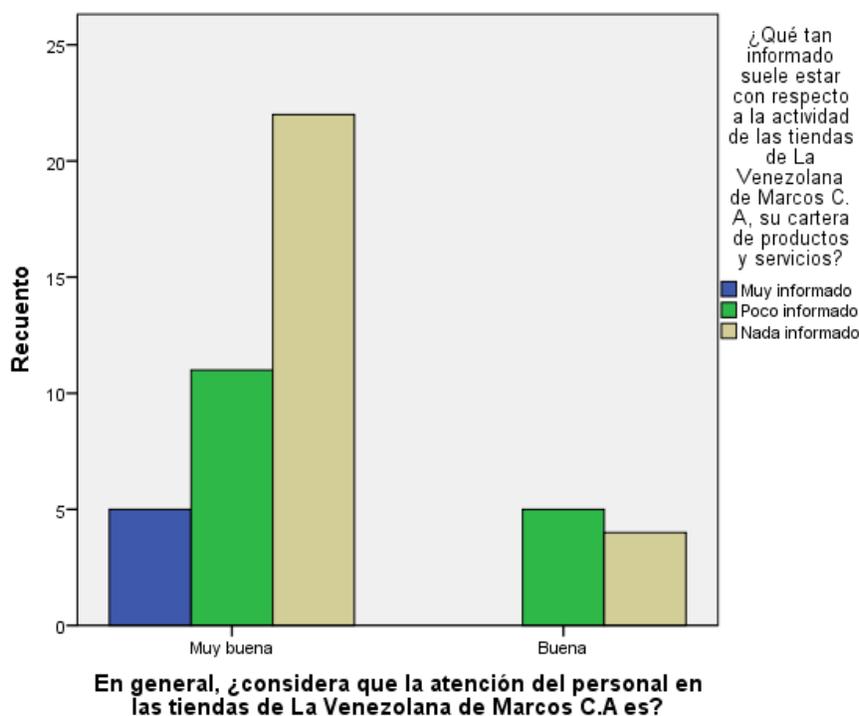


Gráfico 96

Elaboración propia

De los 38 encuestados que consideran que la atención del personal de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A es “muy buena” 5 están muy informados, 11 poco informados y 22 nada informados sobre las actividades de las tiendas.

Por otra parte, de los 9 encuestados que dijeron que es “buena” la atención del personal de las tiendas, 5 están poco informados y 4 nada informados sobre las actividades que realiza La Venezolana de Marcos C.A.

CAPÍTULO VI: LA ESTRATEGIA

Según Libaert (2009) el plan de comunicación trata de “un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto, no se difundirá fuera de la empresa” (p.63)

Por otra parte, el mismo autor propone que el plan de comunicación debe incluir el plan de acción, que no es lo mismo ni debe confundirse. “El plan de acción constituye únicamente el plan de ejecución del mismo” (p.63).

Partiendo de la premisa anterior, Libaert (2009) expone que el papel de la planificación en la empresa “es trazar una línea de acción en función de escenarios futuros. Establece los medios necesarios para lograr el futuro que se considera más deseable para la empresa” (p.33).

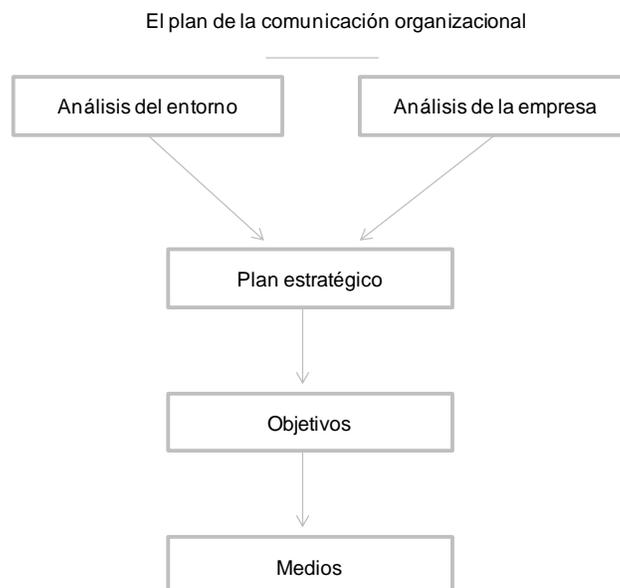


Figura 5: El plan de la comunicación organizacional

Fuente: El plan de comunicación organizacional, Libaert 2009, (p.33)

Dicho diagrama, Libaert (2009) lo interpreta como las respuestas a las cuatro preguntas siguientes (p.33):

- ¿Qué conviene hacer?
Amenazas y oportunidades del entorno
- ¿Qué se puede hacer?
Fortalezas y debilidades de la empresa
- ¿Qué se quiere hacer?
Valores y aspiraciones de los directivos
- ¿Qué vamos a hacer?
Estrategia y plan de acción

“El conocimiento del entorno y de la empresa determina las orientaciones estratégicas. Éstas requieren objetivos y estrategias de comunicación que se traducen en elecciones tácticas, es decir, un programa de acción” (Libaert, 2009, p.49).

6.1 *Análisis DOFA*

La fase de análisis, según Libaert (2009), es fundamental ya que “determina las estrategias y los medios de acción” (p.33).

Partiendo de la premisa anterior, el investigador ha realizado un breve análisis DOFA de la empresa para aclarar el panorama en el que se desarrollará la estrategia, que surge del proceso investigativo.

Debilidades:

- Falta de organización de los gerentes
- Falta de un departamento o persona que se encargue de las comunicaciones tanto internas como externas.
- Falta de un equipo o fuerza de ventas que apoye en la calle para ofrecer servicios al mayor y al detal de los productos de la empresa.

- Falta de personal profesional que se haya formado en áreas específicas para gerenciar y delegar acciones de manera eficiente y eficaz.

Oportunidades:

- Alcanzar a ser mayoristas en el segmento de la madera
- Captar a nuevos clientes y conquistar la lealtad de los consumidores frecuentes.
- Darse a conocer para que sean vistos como la primera opción en cuanto a arte se refiere.
- A largo plazo: crecer con más sucursales y expandirse a lo largo y ancho del territorio nacional.

Fortalezas:

- Más de 50 años de trayectoria en el mercado venezolano.
- Empresa familiar que ha sido gerenciada sólo por la familia desde hace cuatro generaciones.
- Equipos de alto rendimiento para el desarrollo de productos de alta calidad.
- Servicio y atención especializada
- Precios competitivos

Amenazas:

- Alta competencia que sí se comunica con sus públicos y tiene presencia de marca.
- Importación china que crece efervescentemente y capitaliza a clientes por el bajo precio que ofrecen.
- Contrabando de la madera

6.2 *Objetivos*

6.2.1 *Objetivo General*

Reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing.

6.2.2 *Objetivos Estratégicos del Plan*

- Mejorar la interacción con los clientes regulares y captar clientes potenciales
- Reposicionar a la empresa en clientes regulares y potenciales
- Generar recordación de la empresa a través de experiencias de marca en clientes regulares y potenciales

Los objetivos estratégicos serán alcanzados a través de las siguientes actividades:

Público Interno:

- Reuniones en grupo
- Material POP
- Video institucional
- Cartelera informativa
- Institucionalización de rituales (Fiesta de Navidad)

Público Externo

- Mensajes de texto
- Redes sociales
- Televisión
- Eventos
 - Brunch día de las madres
 - Subasta día del padre

- Brindis navideño con clientes
- Desayuno con los medios
- Patrocinio
- Lista de bodas

6.3 Audiencias

Para el desarrollo del plan estratégico es necesario definir las audiencias o los destinatarios a los cuales llegarán los respectivos mensajes una vez desarrolladas las tácticas. Por tal razón, el investigador ha considerado pertinente segmentar la audiencia de la siguiente manera:

- Audiencia interna: Comprende a todos aquellos trabajadores que participan activamente en la empresa y desarrollan sus actividades en ella. Socios, gerentes, secretarias, obreros y personal de mantenimiento.
- Audiencia externa: Comprendida por los clientes reales y los potenciales.
 - o Clientes reales: Hombres y mujeres de edades comprendidas entre 18 y 67 años, de estrato social A y B, que disfrutan el arte, la decoración y tendencias estéticas tradicionales con una buena relación calidad-precio.
 - o Clientes potenciales: Grandes empresas de diferentes rubros como ferreterías, galerías, museos o entes gubernamentales que requieran materia prima o servicio especializado en artículos de madera.

6.4 Mensajes

Libaert (2009), define el mensaje como “el núcleo duro del conjunto de los discursos de la empresa, cuyo objetivo puede ser de notoriedad, de imagen o de acción” (p.162).

Partiendo de la premisa anterior y de los objetivos que el investigador se ha planteado en el presente trabajo de investigación, se procede a redactar cuáles son los mensajes clave dirigidos a cada unas de las audiencias seleccionadas para reforzar los objetivos de la empresa.

- Mensajes clave para la audiencia interna:
Tú eres parte de la tradición de La Venezolana de Marcos C.A
Contigo seguimos construyendo la historia de La Venezolana de Marcos C.A
- Mensajes clave para los clientes reales:
La tradición y la constancia refuerzan la confianza, sus obras están en buenas manos.
- Mensajes clave para los clientes potenciales:
Soluciones tradicionales para problemas actuales.

6.5 *Slogan*

“50 años son más que una imagen...”

El mensaje destaca la trayectoria que posee actualmente La Venezolana de Marcos C.A y a través de ella, la confianza que transmite al consumidor al saber que sus obras están siendo tratadas por expertos.

La propuesta que se despliega a continuación pretende diseñar un plan de comunicaciones integradas de marketing, que permitan a la empresa, a través de su debida implementación, alcanzar sus objetivos estratégicos como negocio.

6.6 *Tácticas / Mezcla de mercadeo*

La formulación de las tácticas o acciones de la mezcla de mercadeo constituye el momento fundamental para la puesta en marcha de los objetivos planteados. Todas las tácticas que el investigador ha creído pertinente desarrollar en el siguiente plan, son acciones que impulsarán los productos y servicios que ofrece la empresa, en una posición de mercado visible.

Por lo tanto, el investigador ha considerado pertinente segmentar las acciones hacia los dos focos principales del presente trabajo: audiencia interna y audiencia externa.

6.6.1 *Plan de Acción Audiencia Interna*

- Reuniones en grupo: Los resultados arrojados en la presente investigación destacan que la manera por la cual la empresa se comunica con sus trabajadores es a través de las reuniones en grupo. Al ser ésta una buena práctica y una herramienta que pareciera ser útil, se seguirán desarrollando dichas reuniones en grupo y también personalizadas, donde no sólo se abordarán temas sobre desarrollo de productos sino también un status bimensual que el investigador propone llamar “*Así vamos*” para ir materializando los logros y motivar a los empleados. Las reuniones se llevarán a cabo en la sede principal y en la fábrica.
- Material POP: Distribuir este tipo de material a los empleados para que se sienta la presencia de marca dentro y fuera de las instalaciones de la empresa. Se escogerán artículos varios que puedan ser funcionales a cada uno de los trabajadores, por ejemplo; para el personal de oficina: agendas, bolígrafos, portapapeles, y para los trabajadores de la fábrica; camisas, gorras, llaveros. (Ver anexo C)

- Video institucional: Se propone que en los televisores de la sede principal rote un video institucional con las imágenes de las galerías, el proceso de producción de sus productos y servicios, clientes, valores, para reforzar a los empleados la responsabilidad que resulta trabajar en una empresa de larga trayectoria. Esta herramienta podría ser funcional para el público externo, inclusive. (Ver anexo D en CD)

- Carteleras informativas: Esta herramienta es necesaria para transmitir cualquier tipo de información relevante para los trabajadores, especialmente para el equipo que presta sus servicios en la fábrica, quienes no tienen acceso a correo electrónico u otro tipo de dispositivo electrónico. Se actualizará cada vez que sea necesario. Se dispondrá un espacio en la cartelera con los mensajes clave para tener presencia de marca y sensibilizar a los trabajadores, además de transmitir otro tipo de informaciones como: cumpleaños, cartera de productos, nuevas tendencias de arte y marquetería y mensajes de seguridad industrial. (Ver anexo E)

- Institucionalizar los rituales: Retomar como ritual institucional la fiesta de navidad donde cada año, durante la época decembrina se reunirán los empleados para degustar de una comida italiana y se proceda, según la tradición del fundador de la empresa, a cortar un panettone con un serrucho para inaugurar oficialmente la navidad en la empresa. Se convocará a través de una invitación impresa a los 20 trabajadores de la empresa. (Ver anexo F)

6.6.2 *Plan de Acción Audiencia Externa*

- Mensajes de texto: Esta es una herramienta sencilla y eficaz para los clientes que soliciten el servicio de marquetería. A través de un mensaje de texto se le notificará que su pedido está listo y cuándo podría parar a

retirarlo. Se reforzará con una llamada telefónica para evitar que al cliente se le olvide el mensaje. (Ver anexo G)

- Redes sociales: Se seleccionará esta herramienta por su amplio alcance y la interacción que pudieran tener los consumidores directamente con la marca. Haciendo especial énfasis en la plataforma Instagram®, considerando que es una oportunidad para transmitir información visual a través de fotos y videos las obras de arte y otros productos que ofrece La Venezolana de Marcos C.A. (Ver anexo H)

Twitter®: Excelente herramienta frecuentada al menos por 30% de las personas que suelen visitar tiendas de arte y galería. Siendo una herramienta efectiva para transmitir información sobre qué se está haciendo actualmente, eventos, productos, servicios, promociones y descuentos. Se propone realizar un promedio de 3 mensajes diarios hasta conseguir un buen número de seguidores para más adelante utilizar a líderes de opinión como influenciadores de la cuenta @LVMgaleria. (Ver anexo I)

- Televisión regional: Tomando en cuenta que la televisión es el medio de comunicación masivo que impacta al público y facilita la recordación de las marcas, el investigador propone que la empresa esté presente en la televisora regional del Estado Miranda MiraTV® a través de 14 spots de 20 segundos cada una. Que rotarán interdiarias en el bloque estelar (7:00pm a 12:00am) durante 2 semanas incluyendo los días domingos: 2 spots de 20 segundos, de 9:00pm a 10:00pm.

Tomando en cuenta además, que una de las sucursales se encuentra en la zona aledaña a donde se transmitirá la información, pareciera ser pertinente la rotación de dicha información para dar a conocer a nivel local, la empresa. (Ver anexo J en CD)

- Eventos: Los clientes que visitan concurridamente tiendas de arte y galería suelen tener contacto directo con los ejecutivos y parecen estar interesados

en pasar frecuentemente las tiendas para conocer las nuevas tendencias, adquirir u obsequiar obras de arte. Partiendo de la premisa anterior, y tomando en cuenta que no todos los clientes suelen visitar frecuentemente, sino en épocas especiales, se dispondrá de activaciones de marca en dichas épocas especiales:

- Brunch día de las madres: A través de una invitación por correo electrónico, mensajes de texto y llamadas telefónicas, se convocarán ciertos clientes para que degusten de un desayuno en honor al día de las madres, siendo una excelente oportunidad para buscar algún obsequio puntual para la fecha, homenajear a las madres y promocionar productos que pueden ser adquiridos en dicha fecha. El brunch estará organizado para un máximo de 60 personas en la sede principal y 30 en la sucursal. Podrán participar las personas que estén de paso.
- Subasta día del padre: Se planificará una subasta en la sede principal de La Venezolana de Marcos C.A en la fecha próxima al día del padre. Siendo una excelente oportunidad para convocar a clientes regulares y potenciales y puedan adquirir piezas para ser obsequiadas en la fecha. La subasta estará organizada para un máximo de 25 personas, y habrá un brindis posterior a la misma. Se hará la convocatoria y un proceso de seguimiento para hacer las confirmaciones respectivas a la subasta, cada persona podrá llevar un acompañante y serán subastadas diferentes piezas: esculturas, óleos, serigrafías, grabados antiguos, entre otros productos.

Estas actividades permitirán aumentar la red de clientes que actualmente posee la empresa y captar a clientes leales para que visiten las tiendas con mayor frecuencia. Se comunicará a través de una invitación exclusiva por correo electrónico y se reforzará el mensaje a través de las redes sociales (Instagram® y Twitter®), mensajes de texto y llamadas telefónicas. (Ver anexo K)

- Brindis navideño: Una vez al año se hará un brindis en la época navideña donde se contacten a los clientes que tuvieron mejor desempeño durante el año y se agasaje a los mismos en las instalaciones de La Venezolana de Marcos C.A, siendo ésta una gran oportunidad de relacionamiento con clientes y ventas fortuitas. Se comunicará a través de una invitación exclusiva por correo electrónico y se reforzará el mensaje a través de mensajes de texto y llamadas telefónicas. (Ver anexo L)

- Desayuno con los medios: Convocar a la prensa nacional cuando haya un evento o lanzamiento que resulte importante, reuniendo específicamente a periodistas que cubran la fuente de arte y que sean líderes de opinión en la materia. De esta manera, se podrían obtener publicaciones en los medios especializados, logrando que el retorno de inversión del evento se traduzca en publicidad. Se comunicará a través de una invitación exclusiva por correo electrónico y se reforzará el mensaje a través de llamadas telefónicas. Siendo una excelente oportunidad para crear vínculos con periodistas para que puedan cubrir próximos eventos de las galerías. (Ver anexo M)

- Patrocinios: Los patrocinios parecieran ser una excelente herramienta para hacer branding, en el segmento de arte, galería y marquetaría, anualmente ciertas organizaciones realizan ferias, exposiciones, subastas, bazares o actividades relacionadas a este tema. Por tal razón, pareciera ser un área de oportunidad para dar a conocer la empresa. La negociación dependerá de la organización con la que se establezca la alianza. La presencia de la marca será a través de un pendón o folletos del evento donde esté situado en un lugar visible, el logo de La Venezolana de Marcos C.A. (Ver anexo N)

- Listas de boda: Crear una invitación para que pueda ser enviada a través de correo electrónico a los clientes de las galerías. Dicha invitación contendrá información sobre las novedades que incorpora La Venezolana

de Marcos C.A en su portafolio como las listas de obras de arte para bodas. Se utilizará las redes sociales para generar viralidad sobre el contenido, a través de los hashtags *#BodasEspectacularesLVM* *#MiListadeBodasLVM* donde la empresa además mostrará fotos de las piezas artísticas que podrían interesar a los novios. (Ver anexo Ñ)

6.7 Recursos

Libaert (2009), expone que deben asignarse ciertos recursos presupuestales y humanos durante el tiempo del plan de comunicación (p.199).

6.7.1 Recursos presupuestales: “Precisar el presupuesto le confiere credibilidad a la acción y la posiciona como una inversión de la empresa” (...) “Planear un presupuesto a largo plazo le permite a la empresa un mejor control de sus gastos y, sobre todo, que la comunicación pueda afirmar sus actividades con base en la duración de las mismas. El costo de las campañas publicitarias y su eficacia” (Libaert, 2009, p.200).

Partiendo de la premisa anterior, el investigador se ha propuesto integrar los costos asociados con las operaciones y acciones que están descritas en el presente plan de comunicación y adaptadas a las tres características que propone Libaert (2009): Completa, adaptable y honesta.

- Televisión

MiraTV:

Tabla 97

Medio	Cuñas	Costos.Unidad	Rating	Costo bruto	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Bloque Estelar	14x20	14.400,00	4,6	201.600,00	2		2		2		2		2		2		2	
Selectiva #16	2x20	7.200,00	5,8	14.400,00							1							1
Total				216.016,00	2		2		2		3		2		2		2	1

Elaboración propia

- Costos

Tabla 98

Medio	Lugar	Cantidad	Duración	Costo bruto
Evento día de las madres 60 personas	Sucursal	1	4 horas	22.000
Subasta día del padre 25 personas	Sede principal	1	4 horas	15.000
Brindis navideño con clientes	Sede principal y sucursal	1	4 horas	18.000
Material POP	Sede principal, sucursal, fábrica	100	Ilimitado	15.000
15.000 Folleto de patrocinio	Exposición del mueble	1	Ilimitado	4.500
Desayuno con los medios 25 periodistas	Sede principal	1	3 horas	9.500
Fiesta de navidad empleados	Fábrica	1	6 horas	30.000
Total				114.000

Elaboración propia

6.7.1 Recursos humanos: “La definición de los recursos humanos contempla dos objetivos: uno de anticipar el personal que se asignará a las operaciones de comunicación y, el otro, responsabilizar a los actores” (Libaert, 2009, p.201).

El mismo autor propone, que es importante familiarizar a los empleados ya que cada acción que la empresa decida tomar en aras de comunicarse con sus públicos, esto tendrá una repercusión financiera y profesional en los empleados, debido a la participación de los mismos en las acciones seleccionadas (Libaert, 2009).

Partiendo de la premisa anterior, el investigador propone la necesidad de responsabilizar a los actores dentro de la empresa para decidir quién será la persona encargada de la acción a realizar, con el fin de aumentar su fuerza operacional. En el mismo sentido, Libaert (2009) propone que “la designación de un encargado de cada acción permite establecer quiénes son los responsables,

refuerza su legitimidad y, sobretodo, ejerce una presión capaz de centuplicar la pertinencia del plan” (p.202).

“Cuando en documento de referencia conocido por todos los altos directivos de la empresa aparece el nombre del encargado de una acción o de un gerente de proyecto, la motivación de este último aumenta proporcionalmente con la percepción de su papel de persona a cargo” (Libaert, 2009, p.202).

Partiendo de la premisa anterior, el responsable de la acción pudiera darse cuenta que la evolución de su carrera podría evolucionar en la empresa dependiendo de cuánto interés se le imprima al proyecto.

6.8 *Calendario del plan*

El calendario, según Libaert (2009), persigue varios objetivos:

- Señala el plazo de la acción, es decir, el término del proyecto para el encargado.
- Aumenta la perceptibilidad de las acciones de comunicación. De esta manera todos pueden conocer la planeación de los medios de comunicación masiva en cuanto a acciones publicitarias y la exposición de la empresa en las diferentes campañas.
- Favorece la coordinación en el centro mismo de las acciones de comunicación. Así una empresa podrá llevar a cabo campañas específicas por destinatario después de una campaña genérica (Libaert, 2009, p.202).

El mismo autor propone que el calendario puede presentarse trimestralmente, si el marco del plan de comunicación está elaborado por varios años, sin embargo, pudiera hacerse mensual o anual, dependiendo de las acciones a desarrollar. Partiendo de la premisa anterior, el investigador propone el siguiente calendario de acciones para las estrategias propuestas en el siguiente trabajo de investigación.

Cronograma de Actividades																					
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Redes Sociales																					
Televisión																					
Brunch día de las madres																					
Subasta día del padre																					
Desayuno con los medios																					
Brindis navideño cliente																					
Fiesta de navidad																					
Patrocinio																					
Material Pop																					

Elaboración propia

La campaña tendrá una duración de 21 semanas tomando como fecha de inicio el día sábado 14 de diciembre de 2013 siendo ésta una excelente época para el brindis navideño, con los clientes destacados del año que culmina.

- Semana 1 - 6:

Se llevará a cabo el lanzamiento de la campaña que irá reforzando progresivamente el reposicionamiento de La Venezolana de Marcos C.A, en los clientes leales y potenciales de este segmento.

- Redes sociales: Continuas durante las 21 semanas, con intervalos de semanas de mantenimiento y creación de contenido.
- Brindis navideño: Convocatoria a los clientes leales y con mayor desempeño del año.
- Promoción: Entrega del material pop en la fábrica, sede principal y sucursal a los trabajadores de la compañía.
- Televisión: Mira TV, canal regional del Estado Miranda.

- Semana 7 – 12:

- Redes sociales: Twitter® e Instagram®
- Desayuno con los medios: presentación de innovaciones del año, participación en eventos externos.

- Patrocinios: Participación en eventos externos de renombre e importancia en la categoría del arte, galería y decoración: Exposición del Mueble.

- Semana 13 -18:
 - Redes sociales: Twitter® e Instagram®
 - Patrocinios: exposiciones de artistas emergentes del Centro de arte Los Galpones, Caracas.

- Semana 19 – 21
 - Promoción: Brunch día de las madres.
 - Planificación: Subasta día del padre.

CAPÍTULO VII:

CONCLUSIONES

La Venezolana de Marcos C.A, es una empresa de raíces italianas que ha creído en Venezuela para establecerse y desarrollarse desde hace más de 50 años de trayectoria en el mercado venezolano. La tercera generación es la que actualmente dirige la empresa con miras a una pronta sucesión a la cuarta generación que se prepara para abordar con ganas y entusiasmo, como habría querido su fundador, la empresa que, según quienes la mantienen, ha ofrecido tanto a la familia Di Munno.

Por tal razón, el investigador se propuso el objetivo general: reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A, a través de un plan de comunicaciones integradas de marketing. De esta manera, a través de las estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación se alcancen los objetivos específicos, para que a través de dichas acciones la empresa logre reconquistar el mercado que ha sido capitalizado por otras galerías de menor trayectoria.

En el presente trabajo de investigación se concluye que, a nivel interno La Venezolana de Marcos C.A cuenta con un personal que se encuentra conforme y satisfecho con las condiciones laborales que se le ofrece. La mayor parte de los trabajadores que desarrollan sus actividades en la empresa tienen entre 10 y 20 años de servicio, por lo que han desarrollado un alto sentido de orgullo y pertenencia a la organización, a pesar de que no se le refresque constantemente dicho mensaje.

Además, en este mismo nivel, los colaboradores se sienten libres de expresar comentarios y sugerencias, los cuales sienten que son atendidos, debido a la poca formalidad y a la alta flexibilidad de la gerencia. Por lo tanto, socios y trabajadores se sienten altamente orgullosos y comprometidos en su mayoría, con la empresa.

El investigador se propuso realizar un análisis interno para nutrir la investigación y tomar en cuenta a los colaboradores que realizan sus actividades desde hace varios años, es importante destacar que el estudio a nivel interno no responde a un análisis de clima organizacional, sin embargo, el investigador consideró prudente tomar en cuenta a la masa de trabajadores que ha sido ligeramente desatendido por la generación que actualmente dirige la compañía.

El investigador segmentó en las 2 audiencias principales de la empresa para las cuales se desarrollaron acciones específicas: público interno y público externo. Por tal razón y, en aras de fortalecer la comunicación abierta y fluida entre la empresa y sus públicos, el investigador consideró prudente diseñar varias acciones que respondan a los objetivos estratégicos del plan de comunicación y que puedan ser transmitidos a ambas audiencias: empleados y clientes.

Los resultados de la investigación arrojaron que a nivel externo, la empresa debe reforzar su comunicación para captar clientes potenciales, crear lealtad en los clientes frecuentes y rescatar a los consumidores que fueron capitalizados por otras empresas debido a la falla comunicacional que actualmente presenta La Venezolana de Marcos C.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la visita a las galerías el método más efectivo para informar a los clientes sobre las actividades realizadas por este tipo de tiendas, se propusieron una serie de eventos que permitirán dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa dirigido a un target específico, que suele frecuentar este tipo de tiendas. Tomando en cuenta que el 36,4% de las personas que suelen visitar tiendas de arte y galería suelen hacerlo cuando van de paso y 60% de estas personas suele hacerlo por entretenimiento.

En el presente trabajo de investigación se concluye que el desarrollo de un plan de comunicaciones integradas pudiera ser una herramienta efectiva para activar la comunicación de una empresa de larga trayectoria en el mercado venezolano. A través de acciones específicas la empresa canalizará de manera eficaz su comunicación para comunicarse con sus públicos clave. Permitiendo a

los empleados tener un sentido de pertenencia a la marca que, desde hace años, representan. Y reencontrando a clientes que habían desaparecido debido a la saturación de nuevas tiendas en el segmento. De esta manera, mediante la ejecución de las acciones, la empresa podrá seguir ofreciendo productos elaborados a mano bajo los más altos estándares de calidad a un público exigente, exclusivo y selecto, a través de un atributo que define a la empresa según sus clientes a lo largo de los años: la excelencia.

CAPÍTULO VIII:

RECOMENDACIONES

- Definir la misión, visión y valores de la empresa para que sea conocida y practicada por todos los trabajadores.
- Desarrollar un departamento de comunicaciones, donde al menos 2 personas se encarguen del desarrollo de contenido para redes sociales, relacionamiento con medios de comunicación.
- Desarrollar un equipo de fuerza de venta que se encargue de promocionar los productos al mayor y al detal en otras empresas.
- Generar presencia de marca a través de otras estrategias como medios impresos: por ejemplo, revistas especializadas.
- Rediseñar la página web donde se cuelguen fotos de las piezas, se ofrezca servicio de marquetería y presupuesto en línea, listas de boda y se publique información de la marca.

BIBLIOGRAFÍA

- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México DF: McGraw Hill.
- Belluscio, A. (1987). *Manual de derecho de familia*. Buenos Aires: Editorial Depalma.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1988). *Transiciones organizacionales, administración del cambio*. (Segunda ed.). Delaware, USA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Berganza, M., & Ruiz, J. (2005). *Investigar en comunicación*. España: McGraw Hill.
- Berman, J. (1985). *Revista administración de empresas*, Argentina.
- Clow, K., & Baack, D. (2009). *Publicidad promoción y comunicación integral en marketing*. (Cuarta ed.). Pearson Hall.
- Fernández Collado, C. (2006). *La comunicación en las organizaciones*. México DF: Editorial Trillas.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en américa latina* . Caracas: IESA.
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares generación a generación*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Guías de gestión de la Pequeña Empresa. (1994). *Promoción de ventas*. España: De Santos.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Ibarra, R. (2000). *Empresa-familia una relación constructiva*. México: Trillas.
- Irigoyen, H. (1999). *La crisis en la empresa de familia*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Katz, D., & Kahn, R. (1996). *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Kotler, P. (2008). *Estrategia y marketing*. (Segunda ed.). España: Editorial Ariel.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. (sexta ed.). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Lamb, W., Hair, F., & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. (octava ed.). España: Editorial Thomson.
- Libaert, T. (2009). *El plan de comunicación organizacional cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Editorial Limusa.
- Pizzolante, I. (1993). *Ingeniería de la imagen*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Salazar, G. (2001). *Empresas familiares, herramientas para la gestión del amor y el dinero*. Valencia, Venezuela: Clemente Editores C.A

- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. (Décima ed.). México: Prentice Hall.

- Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. (Decimocuarta ed.). México: McGraw Hill/Interamericana editores S.A.

- Treviño, R. (2000). *Publicidad comunicación integral de marketing*. México DF: Editorial McGrawHill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

- Weber, M. (1982). *Ensayos sobre la metodología sociológica*. Argentina: Editorial Amorrortu.

Fuentes Electrónicas

- IBM® (2013) *Software estadístico SPSS*, recuperado en línea el día 2 de agosto de 2013, 10.43am
<http://www01.ibm.com/software/analytics/spss/products/statistics/>
- Martínez, I. (2005) *La Comunicación en el punto de venta, estrategias de comunicación en el comercio real y online*, recuperado en línea el día 29 de abril 2013 11.00am.
http://books.google.co.ve/books?id=DD5tNeMJW1AC&pg=PA13&lpg=PA13&dq=comunicaciones+integradas+de+marketing+Asociaci%C3%B3n+Americana+de+Agencias+de+Publicidad&source=bl&ots=JB71M5ozaM&sig=VI_ZcJLfWTvtJ3YMfh5ecMBA-vl&hl=es&sa=X&ei=9uR_Ub_cIYnm8gSW7YDwAg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=comunicaciones%20integradas%20de%20marketing%20Asociaci%C3%B3n%20Americana%20de%20Agencias%20de%20Publicidad&f=false
- Naciones Unidas (2013) *Declaración de los derechos humanos art. 16.3 familia*, <http://www.un.org/es/documents/udhr/> Consultado en la web el 23 de abril de 2013 a las 9.41am.
- TiposDe.org (2013) *Tipos de Mercadeo*, recuperado en línea el día 1 de junio de 2013 1.21pm. <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/590-tipos-de-mercadeo/>
- UCAB (2013) Trabajo especial de grado recuperado en línea el 23 de enero de 2013 <http://www.ucab.edu.ve/teg.html>

Fuentes Vivas

- Francesca Di Munno, *Miembro fundador de la empresa* (comunicaciones personales, 10 de enero de 2013)
- Gabriele Di Munno, *Gerente de producción y manufactura* (comunicaciones personales, 17 de julio de 2013)
- Giovanni Di Munno, *Gerente general* (comunicaciones personales, 17 de julio de 2013)
- Marisol Di Munno, *Gerente comercial* (comunicaciones personales, 17 de julio de 2013)
- Alessandra Di Munno, *Gerente de tienda* (comunicaciones personales, 20 de agosto de 2013)
- Angelo Di Munno, *Director de Arte* (comunicaciones personales, 25 de agosto de 2013)
- Stefania Di Stefano, *Secretaria de la sede principal*, (comunicaciones personales, 3 de mayo de 2013)

ANEXOS

Anexo A

Instrumento N°1 Encuesta Público Interno

Encuesta Público Interno

Se agradece su disposición a completar la presente encuesta, con fines netamente académicos de un Trabajo Especial de Grado. Cuyo objetivo es reposicionar en el mercado venezolano a la empresa La Venezolana de Marcos C.A a través de un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing. Marque con una equis la respuesta de su preferencia. Su opinión es Confidencial y anónima.

1. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Menos de 2 años	
De 2 a 5 años	
De 6 a 10 años	
De 11 a 20 años	

2. ¿Qué tipo de actividad desarrolla usted en la empresa?

Gerencial	
Producción/Manufactura	
Administración	
Comercial/Mercadeo	
Atención al Cliente	
Otra, especifique	

3. ¿Cómo desarrolla su actividad laboral en la empresa?

Solo	
En equipo (sólo cuando se solicita o es necesario)	
Siempre en equipo	

4. En general, ¿considera que las condiciones para trabajar en la empresa son?

Excelentes	
Muy buenas	
Buenas	
Regulares	
Muy malas	
Pésimas	

5. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por el desarrollo profesional y personal de sus empleados?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

6. ¿Considera usted que la empresa le proporciona a sus empleados un entorno seguro y saludable para trabajar?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

7. ¿Considera usted que la empresa promueve la conciliación entre la vida laboral y profesional?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

8. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

9. ¿Cuán satisfecho se siente de ser parte de la empresa?

Muy satisfecho	
Medianamente satisfecho	
Ni satisfecho ni insatisfecho	
Poco satisfecho	
Insatisfecho	

10. ¿Siente que la empresa reconoce su trabajo?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

11. ¿Siente que su trabajo contribuye y se refleja en los logros de la empresa?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

12. ¿Qué tan comprometido se siente con la empresa y su gestión?

Altamente comprometido	
Muy comprometido	
Comprometido	
Regularmente comprometido	
Nada comprometido	

13. ¿Considera que se toman en cuenta sus sugerencias y comentarios en aras de la buena marcha de la empresa?

Sí _____ No _____

14. ¿La empresa mantiene un diálogo permanente con sus empleados, procura una comunicación abierta y fluida? (Si la respuesta es no, pase a la pregunta 17)

Sí _____ No _____

15. ¿A través de qué medios la empresa se comunica y fomenta ese diálogo permanente con los empleados?

Reuniones de grupo	
Reuniones personalizadas	
Cartelera	
Correos electrónicos	
Otro, especifique:	

16. ¿Qué tipo de mensajes suele transmitir la empresa a través de estos medios?

Instrucciones de trabajo	
Reconocimientos por labor bien hecha	
Motivación al logro	
Nuevos proyectos	
Desarrollo de productos	
Otro, especifique:	

17. ¿Considera que la empresa es innovadora?
Sí ____ No ____

¿Por qué?

18. ¿Considera usted que la empresa transmite una imagen responsable y seria?
Sí ____ No ____

¿Por qué?

19. ¿Cuáles son los tres (3) atributos que, a su juicio, distinguen a la empresa de cara a sus competidores?

Tradición			
Variedad de productos y servicios			
Calidad de productos y servicios			
Espacio (distribución y comodidad)			
Precios			
Atención al cliente			
Ubicación física			
Otro, especifique:			

20. ¿En el caso particular de la promoción/mercadeo de los productos, tendría alguna recomendación que hacer a la empresa?
Sí ____ No ____

Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál sería su recomendación y por qué?

21. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por la igualdad de oportunidades de sus empleados?
Sí ____ No ____

22. ¿Considera usted que la empresa debe analizar la manera de mercadear sus productos para ser más competitiva en el mercado?
Sí ____ No ____

23. ¿Considera usted que la empresa se distingue por la atención que da a los clientes?
Sí ____ No ____

Edad:

18 a 25	
26 a 33	
34 a 41	
42 a 49	
50 a 57	
58 a 66	
Más de 67	

Sexo:

Femenino: _____

Masculino: _____

Anexo A

Instrumento N°2 Encuesta Público Externo

Encuesta público Externo

Se agradece su disposición a completar la presente encuesta, con fines netamente académicos de un Trabajo Especial de Grado. Cuyo objetivo es reposicionar en el mercado venezolano a una empresa del rubro del arte a través de un Plan de Comunicaciones Integradas de Marketing. Marque con una equis la respuesta de su preferencia.

Su opinión es Confidencial y anónima.

1. ¿Suele visitar tiendas de arte y galería?

Sí * Siga a la pregunta 2
No * Pase a la pregunta 7

2. Si le pidiera nombrar tres tiendas de arte y galería, ¿cuáles nombraría?

•
•
•

3. ¿Con qué frecuencia suele visitar tiendas de arte y galería?

Ver tarjetero

Siempre/Cada mes	
Con regularidad/ Cada tres meses	
Solo en épocas especiales (Ej: día de las madres)	
Cuando voy de paso	
Otro, especifique:	

4. ¿Cuál es la razón que le motiva a visitar una tienda de arte y galería?

Ver tarjetero

Colecciono piezas/obras de arte	
Obsequio piezas/obras de arte	
Sigo artistas/exposiciones de arte	
Busco promociones especiales de arte	
Busco asesoría para la conservación de piezas/obras de arte	
Otro, especifique:	

5. ¿Cuáles son los atributos (3) que más valora en una tienda de arte y galería?

Ver tarjetero

Tradición			
Variedad de productos y servicios			
Promociones especiales			
Precios			

Atención al cliente			
Espacio (distribución y comodidad)			
Ubicación física			
Otro, especifique:			

6. ¿Cómo suele enterarse de la actividad desarrollada por una tienda de arte y galería?
Ver tarjetero

Folletos/Brochure/Catálogos	
Referencias personales/familiares	
Suscripción a boletines	
Medios de comunicación (prensa, radio, tv)	
Publicidad	
Redes sociales	
Ubicación física	
Otro, especifique:	

7. ¿Cómo conoció a La Venezolana de Marcos C.A.? (Para quienes hayan contestado que no suelen visitar tiendas de arte y galería, pasar a las pregunta 10, 11, 12, 13 y 14)
Ver tarjetero

Anuncios publicitarios	
Antigüedad en el mercado	
Referencia de amigos, colegas, contactos	
Redes sociales	
Iba de paso	
Redes sociales	
Otro, especifique:	

8. ¿Conoce las tiendas (sede principal y sucursal) de La Venezolana de Marcos C.A.?

Sí____ No____ Diga cuál conoce:

9. ¿Cuándo fue la última vez que visitó alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A.?
Ver tarjetero

Hace menos de 1 mes	
Hace más de 1 mes	
Hace más de 3 meses	
De 6 meses en adelante	

10. En general, considera que la atención del personal en las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A., es:

Ver tarjetero

Muy buena	
Buena	
Mala	
Muy mala	

11. ¿Considera usted que son apropiados los espacios físicos de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A.?

Sí____ No____

¿Por qué?

12. ¿Considera usted que existe una buena relación precio-calidad en los productos y servicios que ofrecen las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A.?

Sí____ No____

13. Por favor, califique la calidad de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A.:
Ver tarjetero

Muy buena	
Buena	
Mala	
Muy mala	

14. Por favor, califique el valor de los productos y servicios de La Venezolana de Marcos C.A., en comparación con el costo: (Para quienes hayan contestado que no suelen visitar tiendas de arte y galería, pasar a las preguntas 18 y 19)
Ver tarjetero

Muy buen valor	
Buen valor	
Mal valor	
Muy mal valor	

15. ¿Qué tan informado suele estar con respecto a la actividad de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A., su cartera de productos y sus servicios?
Ver tarjetero

Muy informado	
Poco informado	
Nada informado	

16. ¿Considera usted que la empresa debe analizar la manera de mercadear y publicitar sus productos y servicios en la actualidad?

Sí____ No____

¿Por qué?

17. ¿Considera usted importante que la empresa refresque la comunicación con sus públicos externos (clientes actuales y potenciales) a través de un reposicionamiento de marca?

Sí____ ¿Qué le recomendaría al respecto? No____

18. ¿Cuáles son las probabilidades de que usted vuelva a visitar alguna de las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A., en una próxima oportunidad?
Ver tarjetero

Muy probable	
Probable	
Ligeramente probable	
Nada probable	

19. ¿Le gustaría recibir información por correo electrónico sobre los productos y los servicios ofrecidos por las tiendas de La Venezolana de Marcos C.A.?

Sí____ Por favor, indique su correo electrónico No____

20. Si le pidiera definir con una palabra el atributo que diferencia a La Venezolana de Marcos C.A. frente a su competencia, ¿cuál sería?

21. Edad:
Ver tarjetero

18 a 25	
26 a 33	
34 a 41	
42 a 49	
50 a 57	
58 a 66	
Más de 67	

22. Zona donde vive: _____

Sexo:

Femenino: _____

Masculino: _____

Anexo C

Material POP





Elaboración propia

Anexo E

Cartelera Informativa



Elaboración propia

Anexo F

Fiesta de Navidad público interno



La Venezolana de Marcos, C.A
R.I.F.: J-00064089-0



Retomemos los buenos momentos, como el Sr. Francesco hubiera querido. Disfrutemos un día juntos para celebrar la navidad.

Tu eres parte de la tradición de La Venezolana de Marcos C.A

Fecha: Miércoles 17-12-2014
Lugar: Fábrica, Paracotos
Hora: 12:00m

Salida: desde la sede principal a las 11:00am



 @LVMgaleria  Lavenezolanademarcos

Elaboración propia

Anexo G

Mensaje de texto clientes



Elaboración propia

Anexo H

Cuenta Twitter®




LVM Caracas
@LVMgaleria
La Venezolana de Marcos C.A - Galería y marquetería especializada con más de 50 años de trayectoria en el mercado artístico venezolano. Telf: (0212)6621489
Caracas, Venezuela

9 TWEETS 11 SIGUIENDO 10 SEGUIDORES 

Tweets

 **LVM Caracas** @LVMgaleria 6min
Nuestra madera, lista para ser procesada y convertirla en una pieza para tu hogar #amamoselarte pic.twitter.com/bKDFBNlaiz
[Ver foto](#)

 **LVM Caracas** @LVMgaleria 8 feb 12
¡Este 2012 venimos con todo! espejos, obras de arte, esculturas, marquetería y mucho más, además contamos con #sistemadeapartado
[Abrir](#)

 **LVM Caracas** @LVMgaleria 17 dic 11
¡Basta de regalar corbatas, electrodomésticos y ropa! Esta Navidad regala ARTE. Esculturas aéreas, cuadros del ávila, espejos y más.
[Abrir](#)

Anexo I

Cuenta Instagram®



Elaboración propia

Anexo J

Guión de Televisión

Agencia: VPD Comunicaciones

Cliente: La Venezolana de Marcos C.A

Producto: Reposicionamiento

Medio: TV

Duración: 20 segundos

Versión: 50 años son más que una imagen...

	Video	Audio
1	Plano general de la fachada de la galería de San Antonio de los Altos.	Locutor en Off: En San Antonio de Los Altos está el lugar donde usted podrá encontrar lo mejor del arte.
2	Paneo de cuadros, stop motion de portarretratos, plano de foco selectivo con esculturas y en primer plano una señora visita la tienda.	La Venezolana de Marcos C.A, le ofrece productos y servicios de alta calidad bajo el atributo que nos ha distinguido durante 53 años: La Excelencia.
3	Plano general marquetería, stop motion.	Cuadros, esculturas, grabados antiguos, serigrafías y una variedad inigualable de cañuelas para enmarcar.
4	Señora saliendo contenta de la tienda con una bolsa de regalo.	La Venezolana de Marcos, 50 años son más que una imagen....

Anexo K

Brunch Día de las Madres



La Venezolana de Marcos, C.A.
R.I.F.: J-00064089-0

Tenemos el placer de invitarte al brunch para celebrar con mamá en su día.

Fecha: Sábado 3-05-2014

Lugar: Sede principal L V M, Santa Mónica
Sucursal L V M, San Antonio de los Altos

Hora: 10:00am

Ofertas especiales en las piezas del artista Angelo Vito



@LVMgaleria



Lavenezolanademarcos



Elaboración propia

Anexo K

Subasta día del Padre



La Venezolana de Marcos, C.A
R.I.F.: J-00064089-0



Tenemos el agrado de invitarte a la
subasta del Día del Padre
Fecha: Sábado 7-06-2014
Hora: 5:30pm
Lugar: Sede principal L V M. Santa
Monica

Confirmar asistencia: 0212-662.14.89

 @LVMgaler  Lavenezolanademarcos

Elaboración propia

Anexo L

Brindis de navidad con clientes



La Venezolana de Marcos, C.A
R.I.F.: J-00064089-0

Queremos celebrar con usted un año lleno de arte. Lo invitamos a un brindis navideño.

Fecha: Jueves 11-12- 2014
Lugar: Sede principal
L V M, Santa Mónica
Sucursal L V M, San Antonio de los Altos
Hora: 7:00pm



 @LVMgaleria
 Lavenezolanademarcos

Elaboración propia

Anexo M

Desayuno con los medios



Elaboración propia

Anexo N

Folleto de patrocinio

**20^a Feria del Mueble
y la Decoración**

25 ~ 28 DE ABRIL DE 2013



Auspiciado por:



La Venezolana de Marcos, C.A.
R.F.F.: 2-00064089-0



DIGITEL



**POLIEDRO
DE CARACAS**

Elaboración propia

Anexo Ñ

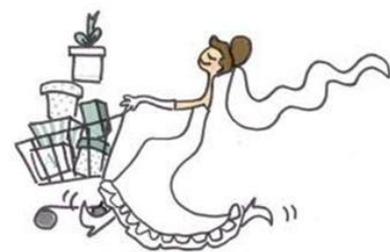
Invitación Lista de Bodas



La Venezolana de Marcos, C.A
R.I.F.: J-00064089-0

Queremos construir con ustedes un hogar, queremos formar parte del arte que envuelve tu futuro. Visítanos y empecemos a hacer:

Tu Lista de Bodas



 @LVMgaleria  Lavenezolanademarcos

Elaboración propia