



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

## **DISEÑO DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA DE VMS SPORTS**

DÍAZ, Marianna  
Tutor: PÉREZ POLEO, Karla

Caracas, abril 2015

## AGRADECIMIENTOS

A Yasmín Trak, por recibirme siempre con una sonrisa y una palabra de aliento, y atender con paciencia todas mis dudas y preocupaciones. A Karla Pérez, mi tutora, por acompañarme en esta larga travesía y ser una profesional digna de admiración. Este trabajo no sería lo que es si no fuese por ellas dos.

A mis padres: no hallo cómo agradecerle a Dios el haberme regalado la dicha de ser su hija, y estoy convencida de que jamás encontraré suficientes palabras para explicar lo mucho que los amo. Soy lo que soy gracias a ustedes dos. A la Nena, mi viejita adorada, y Perucho, mi abuelo, maestro y ángel guardián. A Pepo y Kako, los mejores hermanos que la vida me pudo dar: gracias por sacarme de quicio a diario, y por amarme incondicionalmente, tal y como los amo yo.

A la dosis perfecta de alegría en los momentos de mayor estrés, Victoria y Miranda: gracias por ser mi mejor distracción. ¡Las amo con todo mi corazón! Y a sus padres, mis grandes amigos, por enseñarme que para ser familia no es necesario compartir la misma sangre. ¡Los adoro!

A mi esposo, mejor amigo, compañero de aventuras y hasta de tesis: GRACIAS por no soltar mi mano nunca, por aguantarme y creer en mí cuando ni yo misma puedo hacerlo, por acompañarme en mis noches de desvelo e impulsarme día a día a ser mi mejor versión. A tu lado todo se hace más fácil, incluso una tesis. ¡Te amo!

A Dios, por poner en mi camino gente tan maravillosa.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue diseñar la identidad visual corporativa de la empresa de asesoría deportiva VMS Sports, para ser plasmada en una propuesta de Manual de Identidad Corporativa. Sus objetivos específicos fueron: analizar los elementos de la identidad corporativa que actualmente tiene la empresa, identificar la imagen actual percibida por las audiencias internas y externas de la organización, identificar los lineamientos estratégicos de la identidad corporativa como punto de partida para la creación del Manual de Identidad, y desarrollar una propuesta de identidad visual gráfica. El tipo de investigación es exploratoria, y su diseño es no experimental. Las unidades de análisis seleccionadas de la muestra estuvieron conformadas por los directivos, empleados, aliados comerciales y posibles inversores de la organización. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron entrevistas semiestructuradas. Tras analizar los resultados obtenidos se pudo constatar que, a pesar de que no existe un patrón común en cuanto al uso de la identidad visual corporativa, se evidenció su presencia en todos los medios auditados, y tanto directivos como empleados, aliados comerciales y posibles inversores se sienten identificados con la misma. De dicho análisis surgieron los parámetros propuestos en el Manual de Identidad Corporativa.

**Palabras clave:** identidad visual corporativa, manual de identidad corporativa, identidad visual gráfica, imagen corporativa, filosofía corporativa, cultura corporativa.

## **ABSTRACT**

The purpose of this investigation was to design VMS Sports' visual identity, to be captured in a Corporate Identity Manual proposal. The specific goals were: to analyze the elements of corporate identity that are present in the company, to identify the current image perceived by its audiences, to identify the strategic guidelines of corporate identity as a starting point to design the Identity Manual, and to develop a visual identity proposal. This is an exploratory research type investigation, and its design is non-experimental. The selected sample was made up of managers, employees, commercial allies and prospective investors of the company. The instruments used to collect the data were semi-structured interviews. After analyzing the results it was found that, despite the non-existence of a common pattern regarding the use of the visual identity, its presence was obvious in all the media audited, and the managers as well as the employees, commercial allies and prospective investors feel identified with it. The parameters advised in the Corporate Identity Manual emerged from this analysis.

**Key words:** corporate visual identity, corporate identity manual, visual identity, corporate image, corporate philosophy, corporate culture.



# ÍNDICE

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| <b>AGRADECIMIENTOS</b>                            | ii  |
| <b>RESUMEN</b>                                    | iii |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS</b>                |     |
| FIGURAS                                           | ix  |
| CUADROS                                           | x   |
| <b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>                   | 11  |
| <b>CAPÍTULO II: EL PROBLEMA</b>                   |     |
| 2.1. Planteamiento del problema                   | 13  |
| 2.2. Objetivos                                    | 14  |
| 2.2.1. General                                    | 14  |
| 2.2.2. Específicos                                | 14  |
| 2.3. Preguntas de investigación                   | 14  |
| 2.4. Justificación                                | 15  |
| 2.5. Delimitación                                 | 16  |
| <b>CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL</b>             |     |
| 3.1. Identidad Corporativa                        | 17  |
| 3.1.1. Componentes de la Identidad Corporativa    | 20  |
| 3.1.1.1. Cultura Corporativa                      | 21  |
| 3.1.1.2. Filosofía Corporativa                    | 23  |
| 3.1.1.2.1. Misión                                 | 25  |
| 3.1.1.2.2. Visión                                 | 27  |
| 3.1.1.2.3. Valores                                | 29  |
| 3.1.1.2.4. Normas                                 | 30  |
| 3.2. Imagen Corporativa                           | 31  |
| 3.2.1. Tipos de Imagen                            | 33  |
| 3.2.2. Importancia de la Imagen Corporativa       | 34  |
| 3.3. Identidad Visual Gráfica                     | 36  |
| 3.3.1. Componentes de la Identidad Visual Gráfica | 38  |
| 3.3.1.1. Logotipo                                 | 39  |

|                                       |                                                |    |
|---------------------------------------|------------------------------------------------|----|
| 3.3.1.2.                              | Tipografía Corporativa                         | 40 |
| 3.3.1.3.                              | Símbolo                                        | 41 |
| 3.3.1.4.                              | Gama Cromática o Colores Corporativos          | 42 |
| 3.4.                                  | Comunicación Corporativa                       | 43 |
| 3.4.1.                                | Comunicación Interna                           | 45 |
| 3.4.1.1.                              | Flujos Comunicativos                           | 46 |
| 3.4.1.2.                              | Redes de Comunicación                          | 48 |
| 3.4.2.                                | Comunicación Externa                           | 49 |
| 3.5.                                  | Manual de Identidad Corporativa                | 50 |
| 3.5.1.                                | Estructura del Manual de Identidad Corporativa | 51 |
| <b>CAPÍTULO IV: MARCO REFERENCIAL</b> |                                                |    |
| 4.1.                                  | Descripción de la organización                 | 53 |
| 4.2.                                  | Historia de la organización                    | 54 |
| 4.3.                                  | Unidades de trabajo                            | 56 |
| 4.4.                                  | Organigrama de la organización                 | 58 |
| 4.5.                                  | Procesos                                       | 58 |
| 4.6.                                  | Servicios                                      | 61 |
| 4.7.                                  | Competidores del sector                        | 63 |
| 4.7.1.                                | Competencia directa                            | 63 |
| 4.7.2.                                | Competencia indirecta                          | 65 |
| 4.8.                                  | Audiencias                                     | 66 |
| 4.8.1.                                | Internas                                       | 66 |
| 4.8.2.                                | Externas                                       | 66 |
| 4.9.                                  | Lineamientos estratégicos                      | 68 |
| 4.9.1.                                | Estrategia comunicacional                      | 68 |
| 4.9.2.                                | Elementos de Identidad Corporativa             | 68 |
| <b>CAPÍTULO V: MÉTODO</b>             |                                                |    |
| 5.1.                                  | Modalidad                                      | 70 |
| 5.2.                                  | Diseño y tipo de investigación                 | 70 |
| 5.3.                                  | Sistema de variables                           | 71 |
| 5.3.1.                                | Definición conceptual                          | 72 |

|                                                           |                                                                                                    |     |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.3.2.                                                    | Definición operacional                                                                             | 73  |
| 5.3.3.                                                    | Operacionalización de variables                                                                    | 74  |
| 5.4.                                                      | Unidades de análisis                                                                               | 76  |
| 5.5.                                                      | Población y muestra                                                                                | 78  |
| 5.6.                                                      | Instrumentos de recolección de datos                                                               | 79  |
| 5.6.1.                                                    | Descripción                                                                                        | 79  |
| 5.6.2.                                                    | Diseño del instrumento                                                                             | 80  |
| 5.6.2.1.                                                  | Entrevistas Directivos                                                                             | 80  |
| 5.6.2.2.                                                  | Entrevistas Empleados                                                                              | 82  |
| 5.6.2.3.                                                  | Entrevistas Aliados Comerciales y Posibles Inversores                                              | 84  |
| 5.6.3.                                                    | Validación                                                                                         | 85  |
| 5.6.4.                                                    | Ajustes                                                                                            | 86  |
| 5.6.5.                                                    | Procesamiento                                                                                      | 86  |
| 5.6.6.                                                    | Criterios de análisis                                                                              | 87  |
| <b>CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> |                                                                                                    |     |
| 6.1.                                                      | Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Directivos                                | 91  |
| 6.2.                                                      | Observaciones generales                                                                            | 100 |
| 6.3.                                                      | Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Empleados                                 | 103 |
| 6.4.                                                      | Observaciones generales                                                                            | 119 |
| 6.5.                                                      | Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Aliados Comerciales y Posibles Inversores | 121 |
| 6.6.                                                      | Observaciones generales                                                                            | 124 |
| 6.7.                                                      | Matriz de análisis para la Auditoría de Identidad Visual Gráfica                                   | 125 |
| 6.8.                                                      | Matriz de análisis para el cruce de los resultados                                                 | 131 |
| 6.9.                                                      | Análisis de resultados de las variables de investigación                                           | 155 |
| 6.9.1.                                                    | Identidad Corporativa                                                                              | 155 |
| 6.9.1.1.                                                  | Cultura Corporativa                                                                                | 155 |
| 6.9.1.2.                                                  | Filosofía Corporativa                                                                              | 156 |
| 6.9.1.2.1.                                                | Misión                                                                                             | 157 |
| 6.9.1.2.2.                                                | Visión                                                                                             | 158 |
| 6.9.1.2.3.                                                | Valores                                                                                            | 158 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.9.1.2.4. Normas                                                  | 159 |
| 6.9.1.3. Comunicación Corporativa                                  | 159 |
| 6.9.1.3.1. Comunicación Interna                                    | 160 |
| 6.9.1.3.2. Comunicación Externa                                    | 161 |
| 6.9.2. Imagen Corporativa                                          | 161 |
| 6.9.3. Identidad Visual Gráfica                                    | 162 |
| 6.9.3.1. Logotipo                                                  | 163 |
| 6.9.3.2. Tipografía                                                | 164 |
| 6.9.3.3. Símbolo                                                   | 164 |
| 6.9.3.4. Colores Corporativos                                      | 165 |
| <b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                | 167 |
| <b>CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA</b> | 170 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                                | 201 |
| <b>ANEXOS</b>                                                      |     |
| ANEXO A                                                            | 207 |
| ANEXO B                                                            | 211 |
| ANEXO C                                                            | 215 |
| ANEXO D                                                            | 218 |
| ANEXO E                                                            | 222 |
| ANEXO F                                                            | 236 |
| <b>Otros anexos (ver CD)</b>                                       |     |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1: Componentes de la Identidad Corporativa                                | 17  |
| Figura 2: Contenido de la filosofía corporativa                                  | 25  |
| Figura 3: Trayectorias posibles de los canales de comunicación                   | 46  |
| Figura 4: Organigrama de la organización                                         | 58  |
| Figura 5: Logotipo y símbolo actual de VMS Sports                                | 165 |
| Figura 6: Página web de VMS Sports                                               | 223 |
| Figura 7: Tarjeta de presentación de VMS Sports                                  | 223 |
| Figura 8: Hoja membretada de VMS Sports                                          | 224 |
| Figura 9: Carta de trabajo de VMS Sports                                         | 225 |
| Figura 10: Programa de servicios de VMS Sports. Parte I.                         | 226 |
| Figura 11: Programa de servicios de VMS Sports. Parte II.                        | 227 |
| Figura 12: Contrato de servicios de VMS Sports. Parte I: página principal.       | 228 |
| Figura 13: Contrato de servicios de VMS Sports. Parte II: última página.         | 229 |
| Figura 14: Carta de requisitos para programas de VMS Sports. Parte I.            | 230 |
| Figura 15: Carta de requisitos para programas de VMS Sports. Parte II.           | 231 |
| Figura 16: Hoja de control de requisitos para programas de VMS Sports.           | 232 |
| Figura 17: Base de datos.                                                        | 233 |
| Figura 18: Página en <i>Facebook</i> ® de VMS Sports.                            | 234 |
| Figura 19: Perfil en <i>Twitter</i> ® de VMS Sports.                             | 235 |
| Figura 20: Gráfico de frecuencia de los colores escogidos por los entrevistados  | 238 |
| Figura 21: Gráfico de frecuencia de las imágenes escogidas por los entrevistados | 240 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro 1: Reglas generales para la creación del logotipo                                                               | 39  |
| Cuadro 2: Operacionalización de la variable Identidad Corporativa                                                      | 74  |
| Cuadro 3: Operacionalización de la variable Imagen Corporativa                                                         | 75  |
| Cuadro 4: Operacionalización de la variable Identidad Visual Gráfica                                                   | 76  |
| Cuadro 5: Modelo de matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los directivos                                | 88  |
| Cuadro 6: Modelo de matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los empleados                                 | 88  |
| Cuadro 7: Modelo de matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los aliados comerciales y posibles inversores | 88  |
| Cuadro 8: Modelo de matriz de análisis para la auditoría de Identidad Visual Gráfica                                   | 88  |
| Cuadro 9: Modelo de matriz de análisis para el cruce de los resultados                                                 | 89  |
| Cuadro 10: Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los directivos                                         | 91  |
| Cuadro 11: Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los empleados (I)                                      | 103 |
| Cuadro 12: Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los empleados (II)                                     | 111 |
| Cuadro 13: Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los aliados comerciales y posibles inversores          | 121 |
| Cuadro 14: Matriz de análisis para la auditoría de Identidad Visual Gráfica                                            | 125 |
| Cuadro 15: Matriz de análisis para el cruce de los resultados de la variable Identidad Corporativa                     | 131 |
| Cuadro 16: Matriz de análisis para el cruce de los resultados de la variable Imagen Corporativa                        | 142 |
| Cuadro 17: Matriz de análisis para el cruce de los resultados de la variable Identidad Visual Gráfica                  | 149 |
| Cuadro 18: Presupuesto por concepto de diseño de Manual de Identidad Corporativa                                       | 200 |
| Cuadro 19: Tabla de frecuencia de los colores escogidos por los entrevistados                                          | 223 |
| Cuadro 20: Tabla de frecuencia de las imágenes escogidas por los entrevistados                                         | 225 |

## **I. INTRODUCCIÓN**

Tejada Palacios (1987) asegura que lo que una empresa obtiene de su identidad corporativa tiene que ver con dos aspectos. En primer lugar, un rasgo distintivo en el proceso de concurrencia del mercado, lo que le otorga diferenciación y le da un estilo propio que la hace reconocible ante las audiencias. En segundo lugar, un valor agregado, una adición patrimonial que convierte a la empresa en una entidad revalorizada.

Partiendo de esta premisa se puede afirmar que, aún cuando un programa de identidad corporativa puede representar un gran esfuerzo para la organización, este puede conducir a mayores beneficios que pérdidas, e incluso puede conducirla al éxito. Una correcta gestión no solo le ratifica a la empresa que la imagen que desea transmitir es concordante con la que realmente está siendo percibida por las audiencias, sino que constituye una herramienta fundamental para el manejo de sus comunicaciones, que le brinda una credibilidad consolidada.

Sin embargo, algunas organizaciones no cuentan con departamentos de comunicación, o no dan la importancia que amerita el tema de la identidad corporativa, como es el caso de Consultora Deportiva VMS Sports: una empresa venezolana especializada en la asesoría atlética para jóvenes que deseen continuar con su preparación en el exterior, que si bien cuenta con ciertos elementos de identidad corporativa, no ha enfocado sus esfuerzos en desarrollar una estructura sólida y formal para la misma.

Es por esto que el presente trabajo de investigación se plantea, en primer lugar, analizar los elementos de identidad corporativa que están presentes en la empresa, e identificar los lineamientos estratégicos y la imagen actual percibida por sus diferentes audiencias. Por último, desarrollar su identidad visual gráfica para ser plasmada en una propuesta de Manual que permita formalizar la identidad de la organización.

La estructura del trabajo está conformada por siete partes: planteamiento del problema, marco conceptual, marco referencial, método, presentación y análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones, y por último, propuesta de Manual de Identidad Corporativa.

En el planteamiento se encuentra la formulación y explicación detallada del problema de investigación; se plantean los objetivos y se expone la justificación y delimitación del trabajo. Por su parte, el marco conceptual está conformado por diferentes apartados que pretenden esclarecer los conceptos relacionados con la investigación, y brindar toda la información referente a las variables estudiadas: identidad corporativa, imagen corporativa, identidad visual gráfica, comunicación corporativa y manual de identidad corporativa.

El marco referencial trata los temas relacionados directamente con VMS Sports: descripción e historia de la organización, unidades de trabajo y organigrama, procesos operativos y servicios que ofrece, presentación de competidores del sector y audiencias internas y externas. Finalmente, se exponen los lineamientos estratégicos de la empresa.

En el marco metodológico se especifican la modalidad, tipo y diseño de investigación, así como las variables seleccionadas, población a estudiar, unidades de análisis, diseño de los instrumentos, procesamiento de los datos y criterios de análisis.

Por su parte, la presentación de resultados está dedicada a las diferentes matrices de análisis para cada uno de los instrumentos aplicados, así como sus correspondientes observaciones. Posteriormente, se establece la relación con el referente conceptual para proceder a analizar los resultados obtenidos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio, como punto de partida para la elaboración de la propuesta de Manual de Identidad Corporativa.



## **II. EL PROBLEMA**

### ***2.1. Planteamiento del Problema***

El mayor error que cometen las pequeñas empresas está en asumir que la construcción de una buena imagen es para las grandes compañías, ya que estas tienen los recursos y el presupuesto necesario para proyectar sus marcas. Lo que no conocen es que la construcción de una identidad corporativa sólida puede, más que implicar una inversión considerable para ellas, convertirse en un valor agregado que les permita establecer relaciones fructíferas con sus audiencias, y transformarlas en mucho más que una simple “empresa pequeña”.

Ante un mercado cada vez más competitivo, disponer de una identidad corporativa es indispensable, pues se trata de una herramienta que no solo le permitirá a la empresa proyectar su profesionalismo y excelencia, sino motivar a sus empleados, transmitir confianza a sus clientes potenciales y tener un crecimiento importante en la participación del mercado. La identidad corporativa actúa, por tanto, como un activo intangible de la organización que refleja su filosofía de trabajo.

Consultora Deportiva VMS Sport, C.A., reconocida bajo el nombre comercial VMS Sports, es una empresa venezolana de gestión de servicios integrales en el ámbito deportivo, fundada en el año 2012 por Gleyner Hernández Sánchez, Gabriel Andrade Cañizales y Adriana Rodríguez-Andrade, que se especializa en el reclutamiento de jugadores de alto rendimiento, ofreciéndoles la oportunidad de continuar con su preparación y desarrollo en el exterior. Entre sus metas está convertirse en una referencia, en Latinoamérica y el mundo de la asesoría y representación deportiva; para ello, requiere contar con una cultura e identidad corporativa sólidas, que les ratifique que la imagen percibida por sus audiencias, tanto internas como externas, sea consistente con aquella de excelencia que desean transmitir.

La investigación pretende diseñar la identidad corporativa de VMS Sports, la cual será plasmada en una propuesta de manual de identidad. Se busca lograr que las diferentes audiencias de la empresa conozcan su identidad corporativa, y que esta sea concordante con sus intereses, principios y valores, para facilitar el logro de sus objetivos.

## **2.2. *Objetivo general y objetivos específicos***

### **2.2.1 *Objetivo General:***

Diseñar la Identidad Visual Corporativa de VMS Sports

### **2.2.2 *Objetivos Específicos:***

- ✓ Analizar elementos de la Identidad Corporativa que actualmente tiene la empresa.
- ✓ Identificar la imagen actual percibida por las audiencias internas y externas de la organización.
- ✓ Identificar los lineamientos estratégicos de la Identidad Corporativa de la empresa, como punto de partida para la creación del Manual de Identidad.
- ✓ Desarrollar una propuesta de Identidad Visual Gráfica para la organización.

## **2.3. *Preguntas de Investigación***

- ¿Cómo generar identificación visual de la empresa?
- ¿Cómo es percibida actualmente la empresa por sus diferentes audiencias?
- ¿Existe concordancia entre lo que la empresa desea transmitir a sus audiencias y lo que estas están percibiendo?
- ¿La identidad visual de la empresa está acorde con los objetivos comunicacionales de la misma?
- ¿La identidad visual refleja los valores de la empresa?
- ¿Los elementos de la imagen generan el impacto esperado?
- ¿Qué elementos de la identidad visual de la empresa generan afinidad con las audiencias?

## **2.4. *Justificación***

La mayor parte del impacto que pueda generar una empresa en sus audiencias es de forma visual, bien sea por su imagen o por sus acciones. Cómo una empresa se proyecta hacia sus diferentes públicos puede bien generar un impacto positivo que potencie sus ventas o su cartera de clientes, o por el contrario, las reduzca. Es por esto que contar con una identidad corporativa fuerte, sólida y que dé una idea de coherencia entre lo que la empresa dice que es, lo que sus audiencias piensan que es y lo que realmente es, es un requisito fundamental para el logro de sus objetivos.

En un mercado tan competitivo, en el que a la multitud de organizaciones ya existentes se le suman día a día nuevas empresas, productos y servicios que apenas nacen, resulta sumamente difícil resaltar, diferenciarse de la competencia y generar recordación en las audiencias. De allí la importancia de contar con una identidad corporativa coherente y distintiva, que deje por sentada la cultura corporativa de la empresa y establezca una identidad visual gráfica imponente, que no solo le permita a la organización obtener reconocimiento visual por parte de los públicos, sino que además le brinde una credibilidad consolidada, incentive la confianza de los posibles clientes, motive a los empleados y, por tanto, concluya en un evidente incremento en la participación del mercado.

VMS Sports es una pequeña empresa venezolana que, si bien cuenta con algunos de los elementos que conforman una identidad corporativa, no ha sabido darle formalidad a la misma por no entender su importancia ni saber desarrollarla apropiadamente. De hecho, como señala su Presidente, Gleyner Hernández (entrevista personal, febrero 15, 2014), la organización actualmente no es reconocida por su nombre, sino por los de sus aliados comerciales y socios, quienes han prestado su reputación a la empresa para ayudar a hacerle un nombre.

La organización se ha planteado, como una de sus metas a largo plazo, convertirse en una referencia de la asesoría y representación deportiva; para ello, necesita incuestionablemente dejar de apoyarse en la reputación de otros y crear para sí misma una identidad corporativa que le genere un efecto de reconocimiento visual por parte de sus diferentes audiencias.

## **2.5. *Delimitación***

El estudio consiste en la evaluación y diseño de la identidad corporativa de VMS Sports, que opera principalmente en la ciudad de Caracas, Venezuela.

La investigación y el desarrollo de la identidad corporativa se llevaron a cabo entre los meses marzo de 2014 y abril de 2015, y el resultado quedó plasmado en una propuesta de Manual de Identidad, que tuvo como propósito la elaboración de las piezas gráficas de la empresa.

### III. MARCO CONCEPTUAL

#### 3.1. *Identidad Corporativa*

De acuerdo con Capriotti (1992), la Identidad Corporativa es la personalidad de una organización, como esta se percibe a sí misma. Se trata de un conjunto de atributos con los que se identifica, la imagen que la organización tiene de sí misma. El autor afirma que la Identidad constituye lo que la empresa es y pretende ser, pero no su materialidad, sin su espíritu. “Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones” (p. 108).

El mismo autor define en 2009 a la Identidad Corporativa como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica y se auto diferencia”. (p. 21). Agregó, además, que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La primera de ellas representa el “alma” de la Identidad Corporativa, aquella que liga el presente de la organización con su pasado; la segunda, representa su “mente”, aquella que vincula el presente de la organización con su futuro.

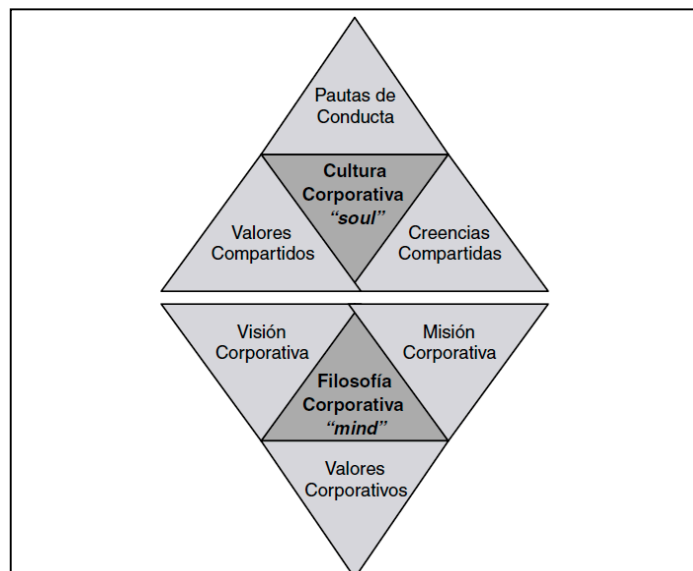


Figura 1: Componentes de la Identidad Corporativa. (Capriotti, 2009)

Años más tarde, en 2013, Capriotti explica por qué la Identidad Corporativa actúa como *Personalidad* de la organización, aseverando que esta es “la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (p. 140).

Por su parte, Costa (1992) afirma que la Identidad Corporativa es un instrumento fundamental de la estrategia de empresa y su competitividad. El autor la define en 1993 como:

Un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir -facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa (p. 15)

De manera similar, Van Riel (1997) explica que, si bien en un principio la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo y otros simbolismos utilizados por una empresa, este concepto se ha extendido, y se refiere ahora a la forma en la que una empresa se presenta a través de la utilización de símbolos, comunicación y comportamientos, tres elementos que, de acuerdo al autor, constituyen el “mix de identidad corporativa”.

De acuerdo con Tejada Palacios (1987), la Identidad “no es una dimensión o cualidad que la empresa posee per se, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial” (p. 3).

El mismo autor afirma que la identidad no se queda únicamente en el sistema de cultura corporativa o *Identidad Conceptual*, sino que exige también una manifestación visual o

física, que es el rasgo externo más visible de la empresa en el proceso de diferenciación al entrar en el mercado o en la sociedad.

Para Tejada Palacios (1987), esta manifestación física constituye la *Identidad Visual* de la organización, lo que para él es la “personalidad reconocible” de la misma. El autor ratifica que fallar en cualquiera de estos dos elementos creadores de identidad supone para la empresa no haber comprendido a cabalidad que la identidad es un elemento complejo y dual.

En el mismo orden de ideas, Sanz de la Tajada (1996) afirma que la identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios, lo *visual* y lo *conceptual*:

Desde la perspectiva de la *Identidad Visual* o *Sígnica*, es el diseño gráfico quien se ocupa de la concepción, desarrollo y elaboración de los elementos constituyentes de la identidad de la empresa y de la ordenación operativa de su aplicación en la práctica, a partir de los signos externos válidos para la identificación de la empresa desde fuera (p. 32).

Frente a la concepción parcial de la identidad corporativa desde la perspectiva exclusiva del diseño gráfico (Identidad Visual) debe reivindicarse la expresión *Identidad Conceptual* como enfoque amplio y complejo desde todas las perspectivas posibles. Con este planteamiento, la identidad de la empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior (p. 32).

Asimismo, Tejada Palacios (1987) afirma que la utilidad que una empresa obtiene de su Identidad Corporativa tiene que ver con dos aspectos:

La identidad es, por una parte, el rasgo distintivo de la empresa en el proceso de concurrencia del mercado, aquello que le otorga diferenciación y le confiere un estilo propio que la hace apta para el reconocimiento por el público. Y, por otra parte, la identidad corporativa supone para una empresa un plus de valor contable; una adición patrimonial que la convierte en entidad revalorizada, en la medida en que la empresa llega a valer más (p. 51).

Para el autor, un programa de identidad corporativa, si bien representa un gran esfuerzo para la organización, puede representar también mayores beneficios que pérdidas.

Por último, Scheinsohn (1997) define la Identidad Corporativa como “un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización” (p. 51). Para el autor, la identidad está conformada por una serie de rasgos que le permiten a la empresa distinguirse como diferente y singular.

### ***3.1.1. Componentes de la Identidad Conceptual***

Para Sanz de la Tajada (1996), la Identidad Corporativa se concreta en dos aspectos que se complementan mutuamente, la *Identidad Visual* y la *Identidad Conceptual*. La primera, se refiere a todos aquellos signos externos válidos para la identificación de la empresa desde fuera; la segunda, entendida como el conjunto de atributos internos que permiten diferenciarla de otras organizaciones.

Partiendo de esta premisa, se puede afirmar que la Identidad Conceptual está conformada por dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa.



### ***3.1.1.1. Cultura Corporativa***

Para Scheinsohn (1997), la cultura corporativa “es un patrón de comportamientos que se desarrolla en la organización, con sus lógicas y dinámicas propias” (p. 50). El autor asegura que, si bien pudiese parecer que la cultura corporativa es un elemento de interés exclusivamente interno, no se debe pasar por alto que todo lo que sucede dentro de la organización repercute y repercutirá en ‘el afuera’.

Por su parte, Del Pozo Lite (2000) se apoyó en Schein (1988) para definirla como:

El conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. La cultura de una organización es por lo tanto ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad (...) (p. 29).

De manera similar, Pintado & Sánchez (2013) aseveran que la cultura corporativa es posible gracias al interés, la ilusión, el esfuerzo conjunto, la lealtad, es decir, la parte más humana de los trabajadores de una organización. Gracias a ella los individuos le dan sentido a las actividades que realizan a diario.

De acuerdo con Tejada Palacios (1987), para una empresa es indispensable contar con un patrimonio cultural, es decir, “un capital no monetario, pero de valor económico, que es el recurso último para orientar el comportamiento profesional y ético de la compañía” (p. 5).

Sanz de la Tajada (1996) afirma que la cultura de la empresa debe ser considerada como parte integral de la organización, como “unidad social independiente y claramente definida, y es un producto de la experiencia grupal compartida por los componentes de la empresa” (p. 30).

Denison (1991) se refirió a cultura como:

Los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización (p. 2).

Para Villafañe (1999), es la construcción social de la identidad de una organización, es decir, la manera como una organización integra y expresa los atributos que la definen o, aún más simple, la forma de ser y de hacer de la organización. Partiendo de esta premisa, el autor afirma que la Cultura Corporativa se manifiesta en tres grandes dimensiones: (a) la identidad corporativa, o a lo que él se refiere como el “somos”; (b) el sistema de valores corporativos (el “pensamos”); y (c) la unidad estratégica (el “hacemos”) (p. 127).

El mismo autor establece las cuatro funciones básicas que cumple la cultura corporativa dentro de una organización (p. 131):

1. Construye la identidad corporativa.
  - Diferenciándola de las otras organizaciones.
  - Favoreciendo el consenso sobre la misión.
2. Cohesiona internamente a la organización.
  - Identificando a sus miembros.
  - Creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo.
  - Legitimando las formas de influencia y poder.
  - Determinando las formas idóneas de aprendizaje.
3. Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial.
  - Haciendo converger los intereses individuales y corporativos.

- Promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa.
4. Determina el clima interno.
- Mejorando las condiciones para el desempeño.
  - Convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación.
  - Contribuyendo a resolver problemas internos.

Villafañe (1999) concluyó que la cultura corporativa es un factor que contribuye poderosamente a construir la identidad de la organización, pues “supone quizá el principal elemento de diferenciación en relación, por ejemplo, a otras organizaciones de igual actividad sectorial” (p. 131).

Por último, Capriotti (2013) la define como un conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se ven reflejadas en su manera de comportarse y realizar sus actividades cotidianas. Asegura que esta se forma a partir de la interpretación que le dan los miembros de la organización a las normas formales y a los valores establecidos por la Filosofía Corporativa.

### ***3.1.1.2. Filosofía Corporativa***

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1996), la filosofía corporativa sirve para orientar la política de la organización hacia los diferentes públicos con los que esta se relaciona, bien sean internos o externos. El autor agrega que:

La cultura afecta a los resultados de la empresa, puesto que éstas son consecuencia de una determinada forma de actuación que, a su vez, está condicionada (es dependiente) por la filosofía empresarial, sus valores, normas y reglas de conducta, es decir, su manera de entender su misión (p. 30).

Por su parte, Capriotti (2013) define la filosofía corporativa como:

La concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los “principios básicos” por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello, podemos decir que la Filosofía Corporativa representa “lo que la empresa quiere ser” (p. 140).

El mismo autor explica que la filosofía corporativa usualmente es definida por el fundador de la empresa, bien sea porque este establece la manera como deben hacerse las cosas en la organización, o bien porque tales pautas son observables en su conducta y liderazgo. Sin embargo, afirma también que en muchos casos no existe tal líder carismático que marca las pautas a seguir, sino que “es la gerencia ejecutiva de la compañía quien debe establecer las pautas fundamentales de comportamiento de la organización, en función de lo que cree adecuado para llevar a la empresa al éxito” (p. 141).

Garbett (1991) afirma que la filosofía que marcará la vida de la empresa debe ser entendida no sólo por los empleados de la misma, sino también por los demás interesados: accionistas y posibles inversores que siguen sus pasos, el comercio, proveedores y clientes. “A cada uno de esos grupos debe llegarse con una versión apropiada del mensaje” (p. 25).

Capriotti (2013) profundizó más en el tema al explicar que una Filosofía Corporativa claramente establecida facilita la labor del equipo directivo y de trabajo ya que:

- a. Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.
- b. Señala los objetivos finales y globales de la compañía
- c. Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.

- d. Facilita la evaluación de la actuación de la compañía y de sus miembros.
- e. Facilita la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos. (p. 141)

Por último, el autor establece tres preguntas clave que la Filosofía Corporativa debería responder: *¿Quién soy y qué hago?*; *¿Cómo lo hago?*; y *¿A dónde quiero llegar?* Aseguró que en función de esas tres preguntas se puede establecer que la Filosofía Corporativa está compuesta por tres aspectos básicos: a) La Misión Corporativa, b) Los Valores Corporativos, y c) La Visión Corporativa (p. 142).

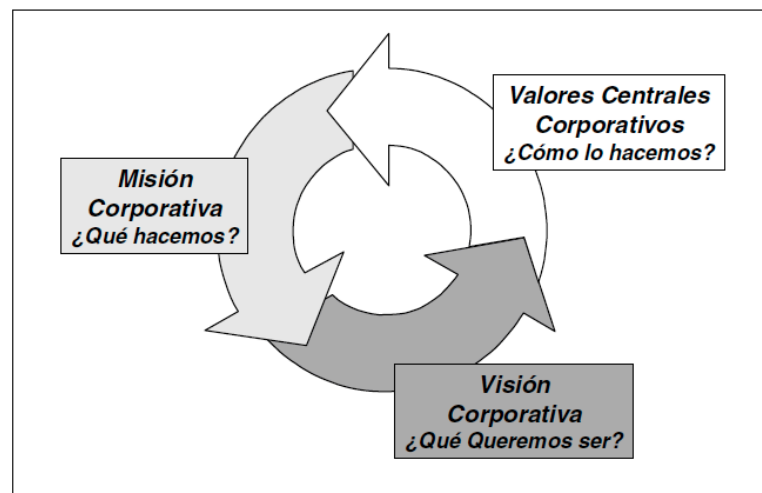


Figura 2: Contenido de la Filosofía Corporativa (Capriotti, 2009)

#### **3.1.1.2.1. Misión**

Según Kotler y Armstrong (2008), la misión es una expresión del propósito de la organización: lo que esta desea lograr. Una declaración de misión clara actúa como “mano invisible” que guía a todo el personal de la empresa. Agregan que las declaraciones de misión deben estar orientadas hacia el mercado y definidas en función de las necesidades del cliente. Además, explican la importancia de plantearse cuatro preguntas clave a la hora de definir la misión de la organización, que si bien podrían parecer sencillas, son de las más difíciles que la empresa deberá responder. Estas son:

*¿En qué negocio estamos?; ¿Quién es el cliente?; ¿Qué valoran los clientes?; y ¿Cuál debe ser nuestro negocio?*

De manera similar, Villafañe (1999) establece tres premisas base que deben estar presentes en el enunciado de la Misión (p. 22):

- Premisa de necesidad del cliente, que es la razón o necesidad que le lleva al cliente a hacer negocios con nuestra empresa.
- Premisa de valor de nuestro producto o servicio, es decir, el valor que tiene en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Premisa diferencial, aquello que nos diferencia de la competencia en la satisfacción de esas necesidades del cliente.

El autor define la Misión como “una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, es decir, cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresados en la visión” (p. 22). Agrega, además, que un enunciado de misión efectivo debe observar las siguientes normas en su redacción (p. 23):

- Expresar claramente lo que se le ofrece al cliente.
- Identificar a la empresa y a su actividad.
- Ser concisa pero completa (basta el dorso de una tarjeta).
- Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica.
- Memorable, digno de guardar en la memoria.

Por su parte, Garbett (1991) asevera que la importancia del enunciado de la Misión “radica en el desarrollo de una comunicación que sea consistente a lo largo del tiempo y entre las muchas voces que emanan del ente corporativo” (p. 15). Explica también que una misión está usualmente compuesta por varias partes: descripción de la compañía, sus objetivos y principios operativos. Sin embargo, el autor afirma que los enunciados pueden ampliarse para incluir otros factores fundamentales como el tamaño de la compañía, número de empleados, años de trayectoria y otros motivos de orgullo.

Para Capriotti (2009), la Misión Corporativa señala “qué hace la organización”, es la definición de la actividad o negocio que lleva a cabo la empresa. Agrega que esta viene establecida por las necesidades que la organización satisface, los beneficios que ofrece, las soluciones que brinda o los valores que respalda ante los diferentes públicos con los que se relaciona. Además, explica que el enunciado de la Misión permite:

Establecer el marco de referencia de su actuación para lograr sus objetivos, ya que contribuirá a determinar cuáles son los públicos estratégicos de la organización, a definir qué tipo de productos y/o servicios puede y debe ofrecer a sus públicos, y a identificar cuáles son sus competidores estratégicos en su ámbito de actividad (p. 140).

Para Sanz de la Tajada (1996), “la Misión constituye un punto de partida para la actividad de la empresa, y su definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma” (p. 31). El autor explica que la Misión de una organización:

Establece la vocación de la empresa por enfrentar unos retos determinados, lo cual no es posible sin una concepción precisa de la empresa, es decir, de sus principios culturales y valores propios, originados en una concepción específica de su razón de ser y como resultado también de las experiencias positivas de la propia organización en sus actuaciones (p. 31).

### **3.1.1.2.2. *Visión***

De acuerdo con Villafañe (1999) la *Visión Estratégica* es “una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo. Expresa un propósito y una dirección” (p. 22).

Albrecht (1996) (citado por Villafañe, 1999) enfatiza su descripción como una imagen, afirmando que la visión tiene que ser algo descriptible y que la gente pueda ver con los

ojos de la mente. Agrega que la formulación de la Visión Estratégica de una empresa debe cumplir con tres requisitos fundamentales:

- Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
- Que constituya un propósito noble, y que merezca la pena hacer, que implique a la gente.
- Que sea creíble y tenga una probabilidad verosímil de éxito.

Por su parte, Scheisohn (1997) afirma que la Visión Corporativa se ve reflejada en la misión y los objetivos de la organización, y se refiere a ella como “un conjunto de ideas generales, la mayoría de ellas abstractas, que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en un futuro” (p. 69).

Capriotti (2013) señala que con la Visión Corporativa, la organización indica *a dónde quiere llegar*. Es su perspectiva de futuro, su objetivo o meta final, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de sus miembros para intentar alcanzarla. Es la “ambición” de la compañía, su reto.

El mismo autor agrega que la Visión Corporativa no debe ser algo utópico, puesto que ello puede suponer una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización al ver que la meta es inalcanzable, pero que tampoco debe ser una propuesta muy sencilla ya que esto supondría que los miembros estén más bien relajados ya que no representa un reto. Para Capriotti (2013), la Visión Corporativa “debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización” (p. 143).



### **3.1.1.2.3. Valores**

Para Villafañe (1999), los valores son “un conjunto de creencias, conscientes pero no siempre identificadas, que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización (...), que son transmitidas a los nuevos miembros y que constituyen una suerte de ideología corporativa (...)” (p. 25).

Capriotti (2013) aseguró que los valores corporativos:

Representan el *cómo hace* la organización sus negocios. Profundiza sobre este punto Es decir, cuáles son los *valores y principios profesionales*, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y venderlos. Pero también incluyen los *valores y principios de relación*, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía (p. 142).

Por su parte, Francés (2006) afirma que los valores forman parte de la cultura corporativa y establecen límites en los que se debe enmarcar la conducta de los individuos pertenecientes a la organización, tanto en lo profesional como en lo personal. El autor agrega que “los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines y objetivos” (p. 44).

Sanz de la Tajada (1996), se refiere a los valores corporativos como:

Los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionadas con los propósitos de la misma, considerados como las interacciones planteadas por la alta dirección con el objeto de que los empleados, en todos sus niveles, asuman los objetivos básicos de la empresa (p. 30).

El autor asegura que los valores de la organización conforman el corazón de su cultura. Por tanto, explica que esta debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los que basar sus planteamientos y actuaciones, y que estos no deben ser alterados sino que deben aplicarse en todo momento, pues que los miembros de la empresa se adhieran con lealtad a estos valores constituye un factor decisivo para la supervivencia y el éxito de la organización.

#### ***3.1.1.2.4. Normas***

Chiavenato (2007) (citado por Nahr y Silva, 2008, p. 39) asegura que las normas son “reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que va a seguirse” (p. 145).

Para Tejada Palacios (1987), las normas:

Constituyen el conjunto de instructivos que, a diferencia de las ideas, no se limitan a movilizar el pensamiento de las personas, sino que sirven para que los comportamientos de éstas y de la empresa tengan referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente, de lo aconsejable y lo desaconsejable, de lo permitido y lo prohibido, que son aspectos de enorme importancia en una entidad empresarial (p. 9).

Sanz de la Tajada (1996) explica que todas las organizaciones cuentan con ciertas normas “que la condicionan y sirven para controlar su comportamiento, y que afectan a toda la organización, no sólo a un grupo de roles dentro de ella; aunque muchas veces tales normas constituyen una ideología que crea una verdadera cultura de la organización” (p. 30).

### 3.2. *Imagen Corporativa*

Para Scheinsohn (1997), la Imagen Corporativa es un registro público de los atributos corporativos. Una síntesis mental que los públicos se hacen acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, bien sean o no de naturaleza comunicacional.

Sanz de la Tajada (1996) se refiere a *Imagen de Empresa* como

Un conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno (p. 21).

El autor asegura que la imagen de la empresa no es algo estático, sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que experimenta el entorno de la organización como a los que surgen en las estrategias empresariales, tanto de la empresa como de sus competidores.

Villafañe (1999), apoyándose en Ford (1987), afirma que a la imagen corporativa hay que entenderla como una globalidad, “como *la suma de experiencias que alguien tiene de una institución*, en la cual la importancia de cada uno de sus componentes, considerados uno a uno, se diluye en comparación con el valor que alcanza la integración de todos ellos en una suerte de Gestalt corporativa” (p. 30).

Chaves (1990) se refiere a *Imagen Institucional* como “el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo” (p. 26).

De manera similar, Capriotti (1992) habló de *Imagen de Empresa* como “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización” (p. 30). El mismo autor se refirió a *Imagen Corporativa* en 2013 como una imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. La idea global que tienen sobre sus productos, actividades y conducta en general.

Por su parte, Van Riel (1997) establece la diferencia entre Imagen e Identidad Corporativa, afirmando que la primera de ellas se describe como el retrato que se tiene de una empresa, mientras la segunda “denota la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza” (p. 27).

Partiendo de esta premisa, el autor se apoyó en Dowling (1986) para definir Imagen Corporativa como:

El conjunto de significados por los que un objeto es conocido, y a través del cual la gente lo describe, recuerda, y relaciona. Es decir, el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de una persona sobre un objeto.

Costa (2006) se refirió a la imagen como “un supravalue, que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que al propio tiempo ampara” (p. 60). Explicó que la imagen actúa como un valor agregado que envuelve y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que le inyecta su identidad, personalidad y significados propios.

El autor profundizó sobre el tema alegando que la imagen corporativa:

- Es lo único que *diferencia globalmente* una empresa de todas las demás (...);

- es lo único que *agrega valor* duradero a todo cuanto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica;
- es lo único que *permanece* en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados;
- además, todas estas condiciones y funciones estratégicas de la imagen son medibles, cuantificables, controlables y sustentables (p. 61).

### ***3.2.1. Tipos de Imagen***

Numerosos autores han definido y establecido diferentes clases de imagen. Capriotti (2013) se refiere a ellos explicando que esta abundancia de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación de empresa fuese confusa, prueba de ello es la gran cantidad de términos acuñados en el campo de la imagen y que se reflejan en la literatura sobre el tema.

El autor menciona a Costa (1993), quien diferencia tres tipos de Imagen: a) imagen de empresa, b) imagen de marca, y c) imagen de producto.

Costa (1993) se refiere a *Imagen de Empresa* como:

La cualidad de esta como institución; al conjunto de sus actividades de gestión y de servicio; de sus atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia. Esta imagen va generalmente ligada a las *palabras clave* de su razón social: cuando se identifica, se lee, se pronuncia o se piensa en ella, surge en la mente una determinada imagen (p. 28).

Explica, además, que la imagen de una empresa puede ser independiente de la imagen de alguna de sus marcas o productos, y se refiere a *Imagen de Marca* como aquellos signos verbales y visuales de identificación (también a signos psicológicos) con los que se reconoce esta marca.

Por último, Costa (1993) se refiere a la *Imagen de Producto* para “designar de un modo especial su posición en el mercado, es decir, el lugar mental que ocupa y la valoración de que es objeto colectivamente en comparación con otros productos, similares o que pueden sustituirlo” (p. 28).

### ***3.2.2. Importancia de la Imagen Corporativa***

De acuerdo con Capriotti (2013), actualmente existe una creciente dificultad de diferenciación de productos y servicios, por lo que “la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, *creando valor* para la empresa y estableciéndose como un *activo intangible estratégico* de la misma” (p. 10). El autor explica que si una organización crea una imagen en sus públicos, esta:

- a) Ocupará un espacio en la mente de sus diferentes audiencias, ya que por medio de la Imagen Corporativa es que la empresa “existe” para ellas.
- b) Facilitará su diferenciación de sus competidores, creando valor para las audiencias a partir de un perfil de identidad propio y diferenciado.
- c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, puesto que las personas contarán con información adicional de importancia sobre la organización.
- d) Podrá vender mejor y colocar precios más altos, pues los públicos estarán dispuestos a pagar más ya que la Imagen Corporativa actuará como garantía de calidad o superioridad frente a la competencia.
- e) Atraerá mejores inversores y facilitará el interés de estos por participar y aportar capital.
- f) Atraerá mejores trabajadores ya que, gracias a la buena imagen, la organización se convertirá, ante los ojos de los trabajadores de su sector, en una empresa de referencia en la que les gustaría trabajar.

Por otra parte, Van Riel (1997) se apoyó en diferentes autores para profundizar sobre la importancia de la Imagen Corporativa y lo que esta representa para la organización. Entre ellos, citó a Blauw (1994) para argumentar que una imagen corporativa sólida es:

Un incentivo para la venta de productos y servicios. Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, es importante para los agentes financieros y los inversores, y genera confianza entre los públicos objetivo internos y externos. Una imagen corporativa firme proporciona autoridad a una empresa, y forma la base para su éxito y continuidad.

Se apoyó también en Chajet (1989) para agregar que una buena imagen ayuda a la empresa a atraer a la gente necesaria para su éxito: analistas, inversores, clientes, socios, y empleados. Para el autor, una buena gestión de la identidad asegura que la empresa cuente con una buena imagen que le permita atraer a estos públicos objetivo.

Van Riel (1997) concluyó que la imagen corporativa es extremadamente importante tanto para quien la proyecta (la fuente o el objeto de la imagen), como para quien la recibe (el sujeto), ya que:

La fuente (la organización) considera que la transmisión de una imagen positiva es el requisito previo esencial para establecer una relación comercial con los públicos objetivo. (...) Para el sujeto, la imagen constituye la forma de resumir la “verdad” sobre el objeto en términos de un conjunto de simplificaciones (bueno-malo, útil-inútil, etc.) (p. 80).

### **3.3. *Identidad Visual Gráfica***

Capriotti (1992) afirma que la identidad visual es la expresión visual de la identidad de una empresa. Sin embargo, el autor asevera que no se trata de un elemento visual aislado que la representa, sino un “sistema o conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización” (p. 118).

El mismo autor señala que la identidad visual es común para todos los públicos, pues se trata de elementos identificatorios de carácter general, de reconocimiento físico, que busca generar un efecto de reconocimiento visual por parte de los públicos, a la vez que da una idea de coherencia tanto visual como de acción.

Apoyándose en Pibernat i Doménech (1989), Capriotti (1992, p. 119) asegura que el diseño de la identidad visual de una organización debe cumplir con tres requisitos fundamentales: a) funcionales, b) semánticos, y c) formales.

- a) Funcionales: relacionados con la eficacia comunicativa de la organización, a nivel de:
  - Legibilidad
  - Memorización
  - Originalidad
  - Versatilidad
- b) Semánticos: debe tener una pertinencia semántica o compatible con las características de la organización, ya sea en cuanto a:
  - Atributos particulares de la organización
  - Actividades de la organización
  - Objetivos y metas de la organización
- c) Formales: refieren a cuestiones de:
  - Compatibilidad entre estilo y contenido
  - Cualidades estéticas
  - Vigencia estética formal



Por su parte, Costa (1993) asevera que si la identidad visual es un sistema de signos (o estructura de signos), “la imagen a ellos asociada es un sistema mayor de signos y de atributos” (p. 26). El autor afirma que estos signos, a los que se refiere como logotipo, símbolo y gama cromática, conforman el *Sistema de Identificación*, y asegura que en el proceso de construcción de dicho Sistema intervienen las siguientes variables:

- a) La naturaleza y filosofía de la empresa.
- b) El sector en el que se inscribe.
- c) El tipo de servicios, bienes o productos que vende.
- d) La imagen pública que posee o que desea implantar.
- e) El tamaño de la audiencia (masiva o selectiva).
- f) La magnitud de la difusión de sus mensajes.

Costa (1993) agregó que todos los elementos del sistema de identificación son equivalentes del nombre de la organización, por lo que “deberá existir una coherencia total entre los distintos elementos del sistema, lo mismo en el sentido de una lógica formal que en el de su contenido psicológico” (p. 77).

Villafañe (1999), define la identidad visual como una traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, “concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente” (p. 67). De acuerdo con el autor, la identidad visual es importante en sí misma dentro del proceso de gestión de la imagen de una organización, especialmente en todo lo que afecta a su identificación como tal y a su diferenciación de otras organizaciones, sean o no su competencia.

El mismo autor asegura que la función básica de la identidad visual es configurar la personalidad corporativa de una organización, es decir, “proyectar una imagen intencional de la organización, identificada con su posicionamiento estratégico, que contribuya a alcanzar tal posicionamiento” (p. 77).

Partiendo de esta premisa, Villafañe (1999) establece cuatro funciones más pragmáticas que debe satisfacer una buena identidad visual para contribuir a su función básica:

- a) Función de identificación, que se refiere a la principal exigencia que tiene que cumplir una identidad visual: asegurar el reconocimiento de la empresa que la posee y de su identidad corporativa y, posteriormente, identificar sus productos, dependencias y mensajes.
- b) Función de diferenciación, ya que una buena identidad visual debe, además de identificar a la empresa, diferenciarla del resto.
- c) Función de memoria, que exige que la identidad visual sea recordada y permanezca el mayor tiempo posible en la memoria de los públicos.
- d) Función asociativa, que debe asegurar el vínculo entre la identidad visual y la organización.

Finalmente, Tejada Palacios (1987) asegura que la identidad visual de una empresa requiere

Una metodología inicial para evaluar el estado de la personalidad física, cómo ha sido a lo largo del tiempo, si ha presentado registros de estabilidad o de cambio, si existe una identidad visual completa o fragmentada, es decir, que solo incorpora simbología y logotipia pero no los demás elementos que componen la identidad corporativa (p. 44).

### ***3.3.1. Componentes de la Identidad Visual Gráfica***

De acuerdo con Costa (1993), la identidad visual de la empresa está constituida por el logotipo, el símbolo y la gama cromática. El autor afirma que si bien este número de elementos debe considerarse como un máximo, esto no supone la necesidad de utilizar los tres en conjunto para poder configurar la identidad visual de la empresa.

Por su parte, Villafañe (1999) agrega a estos tres componentes básicos de la identidad visual un componente adicional al que se refiere como *Tipografía Corporativa*. A fines de este trabajo de investigación, estudiaremos los tres elementos identificados por Costa (1993), y el componente adicional agregado por Villafañe (1999).

### **3.3.1.1. Logotipo**

Costa (1993) se refiere a Logotipo como “la forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía -generalmente un nombre o un conjunto de palabras-, con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución” (p. 74).

El mismo autor señala que el nombre de una marca u organización necesita ser visualizado, puesto que “deberá ser propagado por la totalidad de los medios de comunicación disponibles y por los principales sistemas de transmisión: visuales, sonoros y audiovisuales” (p. 76). Asegura, además, que en la creación gráfica del logotipo es útil atenerse a las reglas generales que se presentan a continuación que son, según el autor, el correlativo visual de los caracteres verbales del nombre:

Cuadro 1: *Reglas generales para la creación del logotipo. (Costa, 1993)*

| Condiciones verbales del nombre | Correlación visual |
|---------------------------------|--------------------|
| Brevedad                        | Simplicidad        |
| Eufonía                         | Estética           |
| Pronunciabilidad                | Legibilidad        |
| Recordación                     | Visualidad         |
| Sugestión                       | Fascinación        |

Costa (1993) concluye que el logotipo es el “signo primordial de la identidad corporativa, ya que es un elemento verbal por excelencia de la comunicación. Los demás signos, icónicos y cromáticos, no hacen sino vincularse estrechamente en el nombre y, por consiguiente, con su forma gráfica particular: el logotipo” (p. 80).

Por su parte, Villafañe (1999) se refiere brevemente a Logotipo como “un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos, la marca” (p. 69).

El Logotipo para Tejada Palacios (1987) es el nombre de la empresa, tanto en iniciales como deletreado. El autor afirma que la mayoría de las compañías construyen su identidad visual uniendo logotipo y símbolo. “El logotipo es otra marca de identidad, otro aspecto del planteamiento visual de la empresa” (p. 39).

De manera similar, Capriotti (1992) se refiere a Logotipo como “el nombre de la organización (o su nombre comunicativo) escrito de una manera especial, con una determinada tipografía” (p. 122). El autor asegura que, junto con el símbolo, el logotipo es uno de los elementos identificatorios de la organización por excelencia.

### **3.3.1.2. *Tipografía Corporativa***

Capriotti (1992) se refiere a la Tipografía Corporativa como “el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma” (p. 126). El autor asegura que, a la hora de diseñar o seleccionar el alfabeto, se deben tener en cuenta dos factores:

- a) La *legibilidad* de las letras
- b) Las *connotaciones* que se derivan de ese estilo de tipografía.

Establece, además, una serie de variables que también deben tenerse en cuenta a la hora de seleccionar la Tipografía Corporativa, que son: a) el *grosor*, b) la *inclinación*, c) el

*ancho* y d) la *medida*. Capriotti (1992) asegura que todos estos elementos hacen que el alfabeto seleccionado esté sujeto a unas normas tipográficas, que son las reglas que determinan su uso correcto e incorrecto, para evitar caer en incoherencias a la hora de utilizarlo.

Por su parte, Villafañe (1999) define Tipografía Corporativa como “la familia tipográfica que el programa prescribe como normativa” (p. 69). Agrega que las tipografías pueden ser manipuladas para individualizarlas y diferenciarlas de otras identidades visuales que puedan utilizar la misma familia tipográfica.

Tejada Palacios (1987) se refiere a Tipografía como “la manera como una empresa escribe su propio nombre en el logotipo, o como imprime los nombres de sus principales directivos, o como utiliza en la papelería la denominación de ciertas funciones” (p. 42), lo que, de acuerdo al autor, constituye una marca de identidad.

### **3.3.1.3. *Símbolo***

Tejada Palacios (1987) asegura que se puede definir de forma sencilla al símbolo como la “marca visual que representa a la empresa”. El autor señala que

La característica más definida de los símbolos corporativos es que son arbitrarios, es decir, no tienen una relación natural con la empresa. Sencillamente la representan, esto es, toman el lugar de la empresa; y es la acción del tiempo la que consigue que la audiencia identifique al símbolo como propio de la compañía (p. 36).

El mismo autor afirma que el símbolo es el rasgo visual más definido que posee una organización. Es “la expresión de la identidad física a través de una simple marca visual” (p. 37). En el mismo orden de ideas, Villafañe (1999) define brevemente el símbolo como una imagen visual que representa la identidad corporativa.

Para Costa (1993), el símbolo es “una representación gráfica, a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica a una compañía, marca o grupo, sin necesidad de recurrir a su nombre. El símbolo trabaja como una imagen en un lenguaje exclusivamente visual, es decir, universal” (p. 86). El autor diferencia el símbolo del logotipo en que el primero de ellos es icónico, es decir, de carácter *figural*, puramente visual, mientras el segundo es de naturaleza *lingüística*.

De acuerdo con Capriotti (1992), el símbolo es “una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a las demás” (p. 119). El autor afirma que los símbolos pueden clasificarse de acuerdo al grado de abstracción con respecto al objeto que simbolizan:

- a) Representación realista: establecen de manera razonable las proporciones del objeto en un plano bidimensional.
- b) Representación figurativa no realista: se produce identificación con el objeto, pero las relaciones espaciales están alteradas.
- c) Pictograma: todas las características sensibles del objeto están abstractas, con excepción de la forma.
- d) Representación abstracta: las propiedades sensibles del objeto están totalmente abstraídas.

#### **3.3.1.4. Gama Cromática o Colores Corporativos**

De acuerdo con Villafañe (1999), los Colores Corporativos son aquellos que el programa permite utilizar en la identidad visual. Establece que en algunos programas se utilizan dos tipos de colores corporativos: a) los principales, que son usualmente los empleados para diseñar el logotipo, y b) complementarios, que son utilizados en algunas aplicaciones y en versiones secundarias de dicho logotipo.

En el mismo orden de ideas, Capriotti (1992) se refiere a los *Colores Identificatorios de la empresa* como el “conjunto de colores, o gama cromática, que identifican a la

organización” (p. 123). El autor señala además la importancia de analizar las ventajas y desventajas de la elección de uno o más colores, su simbología, las posibles combinaciones y la forma de uso de los mismos.

Respecto a la *Simbología de los Colores*, Capriotti (1992) asegura que este es uno de los elementos fundamentales a considerar a la hora de seleccionar uno o más colores. Con simbología se refiere al significado connotativo que tiene cada uno de ellos, y asegura que la mayoría de los teóricos de la psicología del color concuerdan en que los colores cálidos (rojos, amarillos-verdes, amarillos) son vivos, alegres, calientes, mientras que los fríos (azules, verdes-azules, violetas) son tranquilizantes, sedantes y relajantes.

Por su parte, Costa (1993) asegura que “la combinación distintiva de colores viene a ser la bandera, el sentido emblemático o institucional, con la que se identifica una corporación” (p. 94). Para el autor, la gama cromática constituye un “eficaz elemento identificador portador de una notable carga funcional y también psicológica” (p. 94).

### **3.4. *Comunicación Corporativa***

La comunicación corporativa se refiere a la actividad total de comunicación que genera una organización con el fin de alcanzar las metas establecidas por la misma. Van Riel (1997) se apoyó en Jackson (1987) para definir la Comunicación Corporativa como un instrumento de gestión por medio del cual todas las formas de comunicación utilizadas por la organización, tanto internas como externas, se armonizan de manera efectiva y eficaz, de forma tal que se crea una base favorable para las relaciones con todas las audiencias importantes para la organización.

El mismo autor afirma que la comunicación corporativa tiene tres responsabilidades principales:

- a) Desarrollar iniciativas dirigidas a estrechar la brecha entre la imagen deseada y la imagen real de la empresa;

- b) establecer los puntos de partida en común para permitir a la organización desarrollar un perfil coherente con “la empresa tras la marca”; y por último,
- c) organizar la comunicación, es decir, desarrollar e implantar pautas para la coordinación de todas las comunicaciones, tanto internas como externas, y controlar y regular la comunicación en la práctica.

Por otra parte, Capriotti (1992) llama Comunicación Corporativa a “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (p. 71). Con esto se refiere a que la comunicación corporativa de una organización es todo aquello que esta *dice* sobre sí misma, tanto a sus públicos internos como externos, bien sea de manera voluntaria o involuntaria. Respecto a esto último, el autor explica que las informaciones involuntarias hacen que la organización no pueda tener un control absoluto sobre sus propias comunicaciones, razón por la cual las empresas se preocupan cada día más por reconocer y controlar sus diferentes variables de comunicación.

De manera similar, Chaves (1990) señala que toda entidad social, con el simple hecho de existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados, bien sea consciente o inconscientemente, de manera voluntaria o involuntaria.

En el mismo orden de ideas, Pizzolante (2004) concluye que si la comunicación corporativa es todo aquello que la organización transmite de manera formal o informal, voluntaria o involuntaria, toda la organización es responsable de que estas comunicaciones le agreguen valor en el alcance de sus objetivos.

Tejada Palacios (1987) afirma que la comunicación es “el concepto más importante de una empresa para referenciar la organización administrativa de su publicidad, de las relaciones públicas y de su relación interna con los empleados” (p. 86). Asegura que una estructura de comunicación efectiva garantiza que los mensajes contruidos y emitidos



por la empresa tengan la transmisión correcta en forma de proyecciones de imagen, y una correcta distribución.

Finalmente, Scheinsohn (1997) afirma que todo lo que hace una empresa es Comunicación. Es decir, que la comunicación no es una actividad opcional, y que se trata de la totalidad de los mensajes emitidos por una organización, bien sean de naturaleza mercadológica o corporativa. Asegura que, se lo proponga o no, una empresa siempre comunica.

### ***3.4.1. Comunicación Interna***

De acuerdo con Ramos Padilla (1991), la Comunicación Interna está conformada por todos aquellos medios informativos que son empleados en la organización, y es un tipo de comunicación que se efectúa únicamente cuando tanto el emisor como el receptor pertenecen a un mismo grupo de trabajo.

De manera similar, Del Pozo Lite (2000) asegura que la comunicación es uno de los elementos que posibilita la unidad, participación y lucha por un proyecto empresarial. Para que esta exista, la cultura corporativa debe hacerlo posible, a través de la creación de una identidad propia en la que la imagen interna y externa coincidan en un mismo modo de actuar y de ser de la organización. Señala, además, que “invertir en comunicación interna supone una inversión en capital humano” (p. 28).

Scheinsohn (1997) asegura que la comunicación interna tiene como propósito integrar el proyecto corporativo en el seno de la empresa, y que la eficacia de dicho proyecto recae en que su realización requiera indiscutiblemente la participación de todos los trabajadores, pues cuando existe una implicación el compromiso es mayor.

Por su parte, Sanz de la Tajada (1996) señala que la comunicación interna se desarrolla con los diferentes elementos que conforman una organización, en un sinnúmero de

circunstancias, en especial para el intercambio de ideas, contraste de opiniones, toma de decisiones, etc.

El mismo autor define la comunicación interna como un “conjunto de acciones de comunicación dirigidas a los públicos internos de la empresa, con la intencionalidad de mejorar la cultura corporativa, mediante la implicación de sus empleados en el Proyecto de Empresa” (p. 48). Señala también que la comunicación está estructurada en tres dimensiones: a) ascendente, b) horizontal y c) descendente.

### 3.4.1.1. *Flujos Comunicativos*

Mientras Sanz de la Tajada (1996) habla de tres dimensiones de la comunicación, ascendente, descendente y horizontal, Scheinsohn (1997) se refiere a ellas como *Trayectorias*, y asegura la existencia de una cuarta, la *Trayectoria Diagonal*.

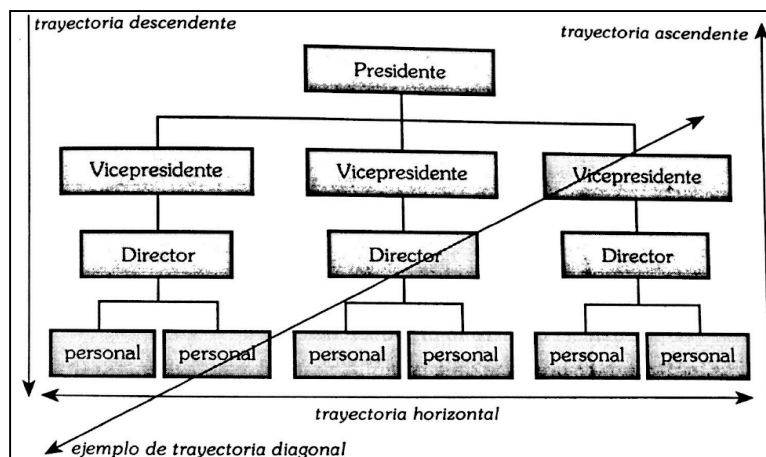


Figura 3: Trayectorias posibles de los canales formales de comunicación. (Scheinsohn, 1997)

Para fines de este trabajo de investigación, nos referiremos a ellas como *Flujos Comunicativos* y estudiaremos los cuatro tipos.

En primer lugar, el *Flujo Ascendente* es un tipo de comunicación que se desarrolla de abajo hacia arriba. Krohling (2002) (citado por Da Silva y Mazzeo, 2011) asegura que son aquellas personas que se sitúan en posiciones inferiores de la estructura organizativa quienes envían a la dirección de la organización todas las informaciones.

Para Scheinsohn (1997, p. 226), este tipo de comunicación persigue los siguientes propósitos:

- Exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías.
- Favorecer la reflexión y el análisis.
- Obtener el máximo aprovechamiento de las ideas.
- Lograr consenso.

El *Flujo Descendente*, de acuerdo con Krohling (2002) (citado por Da Silva y Mazzeo, 2011), está ligado al proceso de informaciones realizado desde la dirección de la organización hacia los subalternos. Se trata de una comunicación que va de arriba hacia abajo, y traduce la filosofía, normas y directrices de la organización.

El objetivo de este tipo de comunicación de acuerdo con Scheinsohn (1997) es:

- Consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos.
- Construir la Identidad.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Lograr credibilidad y confianza.

El *Flujo de Comunicación Horizontal* es aquel que se lleva a cabo entre pares, es decir, entre aquellos integrantes de la organización que se sitúan en situaciones jerárquicas similares. Krohling (2002) (citado por Da Silva y Mazzeo, 2011) asegura que cuando este tipo de flujo comunicativo se conduce correctamente, puede crear condiciones favorables y optimizar los recursos y el desempeño de la organización.

Scheinsohn (1997) afirma que el objetivo de este tipo de comunicación es favorecer la comunicación entre las personas de distintos departamentos y miembros de un mismo departamento, con el fin de:

- Facilitar y dinamizar los intercambios.
- Construir el proyecto corporativo con alta participación.
- Optimizar el desarrollo organizacional.
- Dinamizar procesos de gestión.
- Fomentar la cohesión.

Por último, el mismo autor asegura que las comunicaciones con flujo o *trayectoria diagonal* son “el instrumento idóneo para que entre las personas y grupos que conforman la corporación se configure un lenguaje común y se promuevan acciones coherentes con los principios corporativos” (p. 227). De acuerdo con Scheinsohn (1997), los propósitos de este tipo de comunicación son:

- Incrementar el rendimiento.
- Promover procesos de cambio.
- Acentuar el espíritu de trabajo en equipo.
- Dinamizar el potencial innovador.

#### **3.4.1.2. Redes de Comunicación**

Scheinsohn (1997) asegura que en la Comunicación Interna existen dos redes o *canales* a través de los cuales fluyen todas las comunicaciones de la organización, estas son las redes *Formales* e *Informales*.

Respecto a la primera de estas dos redes, Krohling (2002) (citado por Da Silva y Mazzeo, 2011), considera que está compuesta por un conjunto de medios de comunicación establecidos consciente y deliberadamente. Señala que la *Comunicación Formal* proviene de la estructura organizativa de la empresa, de la cual emanan una serie de informaciones que están relacionadas con el sistema de normas que rigen el comportamiento, los objetivos y estrategias de la organización.

En el mismo orden de ideas, Scheinsohn (1997) asegura que las redes de comunicación formal son planificadas y más o menos controlables, y que estas se definen “a partir de la estructura organizacional establecida” (p. 225).

Por otra parte, las *Redes Informales* se basan en relaciones sociales entre los miembros de una organización, que le permiten a esta atender con mayor rapidez las demandas más urgentes, según explica Krohling (2002) (citado por Da Silva y Mazzeo, 2011).

Scheinsohn (1997) señala que este tipo de comunicación se refiere a las interacciones que se llevan a cabo en el seno de la empresa, pero que no necesariamente son establecidas por la jerarquía y estructura formal de la organización. El autor asegura que fomentar las redes de comunicación informal puede resultar beneficioso para la empresa, ya que puede:

- Reforzar las creencias básicas;
- Fijar un rumbo de cambio;
- Realzar el valor simbólico de los “héroes corporativos”, de sus hazañas y de sus logros;

### ***3.4.2. Comunicación Externa***

Según Sanz de la Tajada (1996), la Comunicación Externa es “aquella que se realiza con el entorno de la empresa, cualquiera que sea su ámbito, características y tipo de relaciones, y donde el concepto de mercado constituye un elemento de excepcional importancia dentro de dicho entorno” (p. 43).

Siguiendo la misma línea, Ramos Padilla (1991) asegura que la comunicación externa es aquella que surge entre uno a varios de los miembros de la organización con personas no pertenecientes a la misma. Es una comunicación que bien puede ocurrir dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

Por su parte, Tejada Palacios (1987) señala que la estructura de comunicación externa es mucho más compleja que la interna, ya que esta concierne a todas las relaciones de la organización con los diferentes públicos.

### **3.5. *Manual de Identidad Corporativa***

De acuerdo con Capriotti (1992), un *Manual de Identidad Visual* funciona como una guía que le permite a la organización conocer la correcta aplicación y funcionamiento de su identidad visual. El autor asegura que la aplicación de este manual se da a todos los niveles en la organización: diseño gráfico, audiovisual, arquitectónico, ambiental e industrial; es decir, uniformes, oficinas, material de oficina, envases, etiquetas, vehículos, anuncios publicitarios, material de promoción, etc.

Para Costa (1993), el Manual de Identidad que abarca y organiza todos los elementos que constituyen el sistema de identidad, está dirigido a todos los usuarios eventuales, que deben conocer las reglas que aseguran el uso racional y eficaz de los elementos de identidad en todas sus posibles aplicaciones. El autor asegura que la función esencial del Manual de Identidad está en salvaguardar el estilo y la imagen visual de la organización.

Chaves (1990) se refiere al Manual de Identidad como *Manual del Sistema de Identificación Visual*, y asegura que este es “el resultado de las exigencias de normalización de la imagen gráfica” (p. 67). Asevera, además, que los manuales no solo sirven de guía para la reproducción fiel de los signos, sino que cumplen con otras funciones, como la capacitación de los equipos internos en gestión de imagen y la capitalización, en términos de imagen, del operativo de diseño de la gráfica institucional.

El Manual de Identidad, por tanto, define las constantes universales de identidad visual y establece la normativa que se debe seguir en sus aplicaciones, según Villafañe (1999). El autor señala que si bien estos pueden parecer muy distintos, prácticamente todos los manuales son iguales en cuanto a composición o estructura.

### ***3.5.1. Estructura del Manual de Identidad Corporativa***

Costa (1993) asegura que resulta práctico organizar el Manual de Identidad en grandes partes que abarquen, progresivamente, desde los signos y su estructuración hasta las pautas y formas precisas de aplicación de estos.

En el mismo orden de ideas, Tejada Palacios (1987) enumera los apartados de un Manual de Identidad de la siguiente manera:

- Una primera sección, dedicada al logotipo o *identificador* y su proceso de construcción.
- Una segunda sección, que comprende la tipografía o el alfabeto corporativo, y consiste en la selección de la familia tipográfica.
- Una tercera sección, en la que se determina la gama cromática distintiva que el diseñador considera apropiada para la organización.
- Una cuarta sección con las aplicaciones sencillas de los rasgos visuales construidos, tales como: publicidad, vallas, medios de promoción, material promocional, etc.

De manera similar, Ramos Padilla (1991, p. 29) asegura que el propósito fundamental del Manual de Identidad es establecer las políticas de imagen o de identidad corporativa, y que este puede estar compuesto por:

- Creación de logotipo y determinación de uso.
- Formación de símbolos y significados.
- Tipografía (tipo de letras, peso y tamaño).
- Sistema de aplicación de colores.
- Elaboración de papelería interna y externa (dimensiones del logotipo y su colocación, datos de la empresa, etc.).

- Reglamentos para la edición de impresos para la promoción de productos (folletería).
- Procesos para la edición de impresos técnicos e instructivos de operación especializada por equipos.
- Edición de publicaciones periódicas.
- Edición de material educativo y para capacitación.
- Sugerencias para campañas publicitarias.
- Diseño y elaboración de empaque y cajas para la protección de los productos durante su manejo.
- Imagen mediante banderas y anuncios exteriores para la organización.
- Exhibiciones, presentaciones, conferencias y convenciones.
- Ideas para el diseño de la recepción de la organización.
- Variedad de colores que se usarán en los productos.
- Sugerencias para regalos que otorgue la organización (material POP).
- Control y vigilancia de la imagen en los vehículos de la organización.
- Diseño de esquemas gráficos de los equipos para su fácil localización.
- Muestras de tamaños y dimensiones del logotipo.
- Información adicional: proceso de grabación y producción de comerciales, frecuencias de radio, calcomanías y distintivos, número de *pantone*, etc.



## **IV. MARCO REFERENCIAL**

### ***4.1. Descripción de la Organización***

La información expuesta a continuación es producto de entrevistas realizadas a Hernández, G. y Andrade, G., Presidente y Vicepresidente respectivamente, el 15 de febrero de 2014.

Consultora Deportiva VMS Sport, C.A. es una empresa venezolana de gestión de servicios integrales en el ámbito deportivo, que se especializa en el reclutamiento de jugadores de alto rendimiento, ofreciéndoles la oportunidad de continuar su preparación y desarrollo en el exterior -tanto en el ámbito atlético como en el académico y personal-, e impulsándolos a alcanzar sus metas.

Bajo el nombre comercial *VMS Sports*, la empresa desarrolla actividades comerciales en el área de la Consultoría Deportiva, prestando asesoramiento a los jóvenes atletas, y sus padres o representantes, durante todo el proceso de aplicación a una universidad o academia en el exterior. Está ubicada al este de la ciudad de Caracas y cuenta con un aproximado de 10 empleados.

De acuerdo con las características que Maqueda Lafuente (1992) otorga a las pequeñas y medianas empresas o PYMES, VMS Sports puede considerarse como una empresa pequeña: hay coincidencia entre los propietarios y directores, los intereses de los propietarios se identifican con los de la empresa, la mano de obra fija es escasa, la oferta de productos o servicios es muy especializada, y no existe un organigrama.

Fue fundada en el año 2012 por Gleyln Hernández, Gabriel Andrade y Adriana Rodríguez, quienes actualmente forman parte de la Junta Directiva y se desempeñan en los cargos de Presidente, Vicepresidente y Gerente General, respectivamente. Hoy día, dos de sus fundadores están residenciados en la ciudad de Chicago, Illinois, Estados

Unidos, lugar en el que continúan desarrollando actividades comerciales y estableciendo alianzas estratégicas con universidades y academias americanas. Gleyne Hernández, Presidente y fundador de VMS Sports, maneja las operaciones de la empresa desde la ciudad de Caracas.

La empresa está en búsqueda de ampliar sus horizontes, exportar sus servicios y establecerse en diferentes mercados, bien sea a través de franquicias o de una inversión extranjera directa.

#### ***4.2. Historia de la Organización***

La información expuesta a continuación es producto de entrevistas realizadas a Hernández, G., Andrade, G. y Rodríguez A, Presidente, Vicepresidente y Gerente General respectivamente, el 15 de febrero de 2014.

VMS Sports surge por la iniciativa de su presidente y socio fundador, Gleyne Hernández, quien obtuvo su experiencia en el área gracias a su cargo de Asesor Deportivo en la empresa Collegiate Sports of America, hasta que en el año 2012 optó por emprender su propio camino, de la mano de Gabriel Andrade y Adriana Rodríguez, con el fin de crear una empresa dedicada especialmente a impulsar el talento juvenil venezolano a través del servicio de Asesoría Deportiva.

Durante sus dos primeros años, la empresa enfrentó diferentes dificultades en materia económica que entorpecieron un poco sus inicios como empresa. Como afirma su Gerente General, Adriana Rodríguez, el poco capital con el que contaba la organización en sus inicios afectó negativamente su desempeño, pues no se realizó la inversión necesaria para contar con una plataforma estable que le permitiera darse a conocer y promocionar sus servicios. Los socios estuvieron de acuerdo en que necesitaban contar con una página web antes de adentrarse en el mundo de las redes sociales para promocionar su empresa, y la dificultad para crear una con la que estuviesen completamente satisfechos atrasó la entrada al mercado de VMS Sports, por lo que,

hasta los momentos, no ha podido darse a conocer realmente ni ha sabido explotar al máximo el gran potencial que tiene como empresa (A. Rodríguez, entrevista personal, febrero15, 2014).

Sin embargo, gracias a la experiencia previamente mencionada, Gleyner Hernández logró establecer contactos con universidades y academias en el mundo, que con el tiempo se convirtieron en lo que es hoy día: una amplia base de datos que ofrece infinitas opciones a los prospectos, que se ajustan a sus necesidades tanto atléticas como académicas. Se trata de un “inmenso catálogo del que el talento deportivo venezolano puede elegir cómo quiere que sea su futuro” (G. Hernández, entrevista personal, febrero15, 2014).

Adicional al contacto con universidades y academias en el exterior, VMS Sports logró también establecer alianzas estratégicas con diferentes academias europeas para las que actúa como representante en Latinoamérica, y recientemente con la academia de fútbol venezolana Fratelsa Sport, representada por Hugo y Giovanni Savarese, con la que creó el que hoy día es el principal servicio de la empresa, y que ya ha sido contratado por varios prospectos: el *Soccer Scholarship Program* o Programa de Becas de Fútbol.

La empresa está encaminada a posicionarse como líder en asesoría y representación deportiva gracias a la calidad de los servicios que ofrece, ya que se diferencia de sus competidores no solo en el seguimiento que brinda a sus prospectos luego de ser ubicados en una universidad o academia, sino en que no exige un pago inicial exabrupto por sus servicios, sino una pequeña inicial que cubre gastos administrativos y un último pago una vez el joven atleta es ubicado, con base en el porcentaje de beca que le haya sido otorgado. Esto no solo le ofrece al prospecto facilidades de pago que ninguna otra empresa en el mercado ofrece, sino que crea una relación más cercana con los clientes, dándoles una sensación de seguridad y confianza ya que no requieren cancelar el programa en su totalidad sino hasta que *VMS Sports* ha culminado su trabajo con éxito.

Actualmente, están en búsqueda de ampliar sus horizontes y exportar sus servicios a otros mercados latinoamericanos, y están concentrados en el desarrollo de una

plataforma web que no solo les permita dar a conocer a la empresa y sus diferentes servicios, sino ofrecer a los jóvenes talentos un espacio en el que puedan promocionar sus destrezas en la cancha, a través de la creación de un perfil web en el que se enfaticen sus aptitudes.

El contexto político ha puesto a la empresa en una situación delicada, debido a la dificultad de acceso a divisas y pasajes aéreos, y los trámites para realizar estudios en el exterior. Sin embargo, VMS Sports está decidida a continuar con sus operaciones en pro de ofrecer las mejores oportunidades al talento venezolano. Para ello, establecen los siguientes principios y valores en su Dossier Corporativo (2012):

**Misión:** “atender cada una de las necesidades, cada vez más complejas, de nuestros clientes: deportistas que dedican su vida a la pasión, el esfuerzo y el éxito. Estamos comprometidos a ayudar a nuestros prospectos a reconocer y sacar provecho de su potencial atlético, intelectual y humano, dentro y fuera del campo, para llevarlos de la mano al éxito profesional”.

**Visión:** “convertirnos en una referencia, en Latinoamérica y el mundo, de la Asesoría y Representación Deportiva”.

#### ***4.3. Unidades de Trabajo***

La información expuesta a continuación es producto de entrevistas realizadas a Hernández, G., Andrade, G. y Rodríguez A, Presidente, Vicepresidente y Gerente General respectivamente, el 15 de febrero de 2014.

A pesar de no contar con una estructura formal y organizada, gracias a las entrevistas realizadas a los fundadores de la empresa se pudieron conocer las diferentes unidades y metodología de trabajo. Los dos socios mayoritarios de la empresa, Gleyner Hernández y Gabriel Andrade, ejercen funciones de supervisión general como directores de la compañía. Conforman la Junta Directiva y, adicionalmente, encabezan el Departamento

de Operaciones y el Departamento de Mercadeo respectivamente. Por su parte, Adriana Rodríguez está encargada de la gerencia general, cumpliendo también funciones de supervisión y apoyo a los diferentes departamentos.

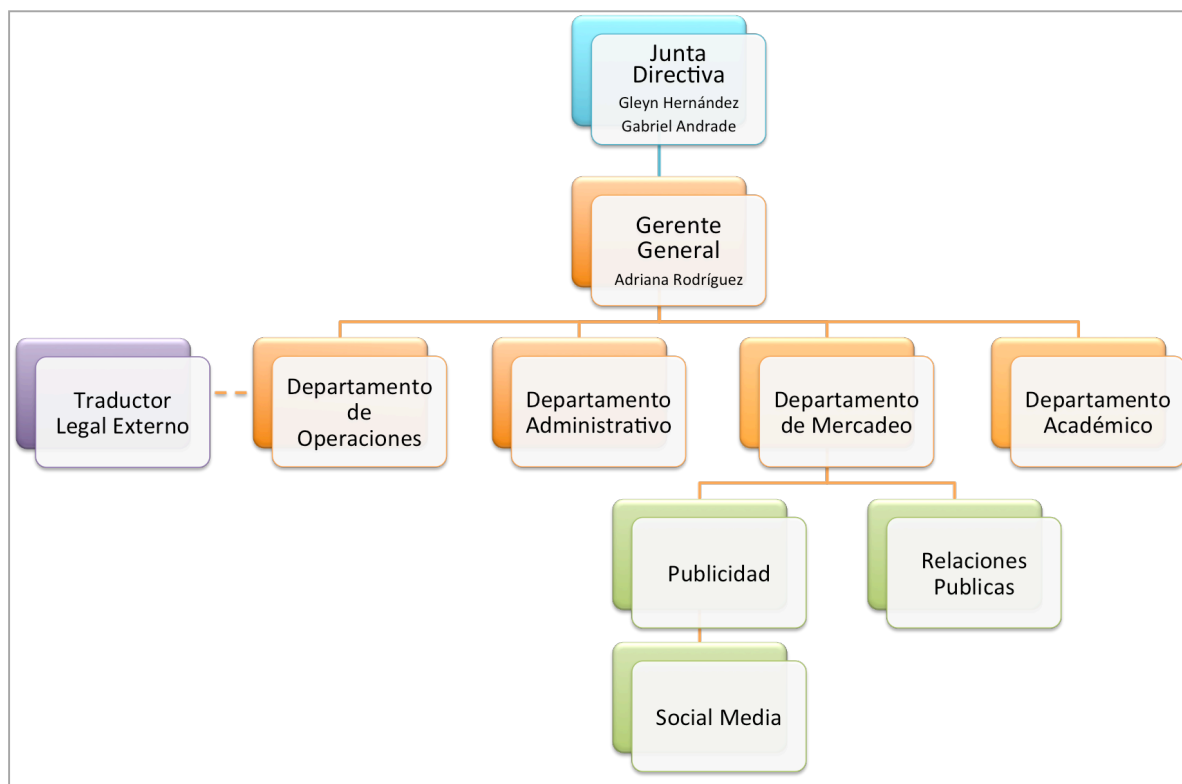
El Departamento de Operaciones cumple con tareas que van desde la captación de los prospectos, su preparación atlética y académica, asesoría a lo largo del proceso, hasta la ubicación del talento en universidades o academias en el extranjero, todo esto con el apoyo de otros departamentos, como el Traductor Legal Externo que presta el servicio de traducción legal de todos los documentos requeridos por las universidades para la aplicación de los prospectos.

El Departamento Administrativo es el encargado de manejar las finanzas de la empresa en general, desde el pago a empleados y proveedores, distribución de los dividendos e inversiones, hasta la emisión de contratos y facturas y el cobro a los diferentes clientes. Por su parte, el Departamento de Mercadeo cuenta con dos subdivisiones, una encargada de todo lo relativo a la Publicidad de la empresa, y otra dedicada específicamente a las Relaciones Públicas.

Por último, el Departamento Académico es el encargado de realizar evaluaciones a los prospectos. Cumple con funciones que van desde realizar evaluaciones diagnósticas de idiomas hasta la inscripción en las diferentes pruebas que los prospectos deben tomar como requisito para ser admitidos en una universidad o academia.

#### 4.4. Organigrama de la Organización

El organigrama que se presenta a continuación se realizó con base en la observación y las entrevistas realizadas a diferentes miembros de la empresa. Cabe señalar que la estructura se realizó únicamente a los fines de este trabajo de investigación, y que debe ser sometida a revisión.



*Figura 4:* Organigrama de la organización.  
Fuente: elaboración propia.

#### 4.5. Procesos

La información expuesta a continuación es producto de entrevistas realizadas a Hernández, G., Andrade, G. y Rodríguez A, Presidente, Vicepresidente y Gerente General respectivamente, el 15 de febrero de 2014.

Conseguir una beca deportiva o académica en una universidad, o realizar cualquier tipo de estudios en el exterior, puede resultar difícil, pero se hace más sencillo conociendo

los pasos a seguir para tener una mejor oportunidad durante el proceso. VMS Sports ha logrado establecer una metodología de trabajo estructurada en 6 pasos, a través de los cuales llevan a cabo su labor de asesoría hasta alcanzar el objetivo principal de sus servicios: ubicar a los jóvenes talentos en universidades o academias en el exterior.

1) **Captación:** Finalizar el primer paso es fundamental para dar inicio a cualquier programa que el prospecto desee contratar. Este deberá seleccionar cómo desea ser evaluado para determinar si posee las aptitudes necesarias para ingresar en alguno de ellos. Existen cuatro diferentes formas de evaluar al prospecto:

- **Tryouts:** diferentes pruebas de captación en las que atletas de distintas categorías son evaluados por la empresa, tomando en cuenta su rendimiento físico, habilidades técnicas y mentales, con el fin de seleccionar el mejor talento disponible.
- **Showcase:** eventos de exhibición que se realizan en fechas determinadas, en los que los atletas tienen la oportunidad de demostrar sus condiciones y habilidades ante scouts, entrenadores, agentes y franquicias deportivas, con el fin de ser seleccionados directamente por universidades, academias o clubes.
- **Scouting:** El prospecto es evaluado directamente por un representante de la empresa, bien sea como invitado en uno de sus partidos o en las instalaciones de esta. Este será el encargado de determinar si el atleta posee las aptitudes necesarias para formar parte de los programas de VMS Sports.
- **Video:** si bien la empresa presta el servicio de edición de videos, el prospecto puede también enviar el suyo, siempre que cumpla con ciertas características. Este será evaluado por los representantes de VMS Sports, quienes se concentran en sus mejores jugadas y destrezas en la cancha para definir si tiene o no las aptitudes necesarias para entrar en un programa.

- 2) **Inscripción:** Una vez completado el proceso de Captación, el prospecto deberá completar su inscripción para así dar inicio formalmente al programa en el que se le brindará la asesoría y herramientas necesarias para lograr su admisión en una universidad o academia.
- 3) **Preparación:** Al iniciar el programa, el prospecto debe enfocarse en su preparación física, académica y psicológica, de manera que pueda ser alcanzado el objetivo. Para ello, él y su familia son guiados proactivamente por el equipo de profesionales de VMS Sports, quienes cubren todo el proceso, explicándoles qué hacer, cuándo hacerlo y, principalmente, cómo y por qué hacerlo, tanto física, académica y psicológicamente como en todo lo relacionado a los trámites legales para alcanzar el objetivo.
- 4) **Promoción:** VMS Sports se encarga de la creación de un Perfil Web en el que se incluye la información básica, académica y atlética sobre el prospecto, sus destrezas y habilidades, acompañada de un video promocional en el que estas queden evidenciadas. Este perfil es distribuido no solo a universidades afiliadas a la empresa sino a todas las universidades y/o *Junior Colleges* y academias de idiomas y/o deportes, siempre tomando en cuenta el nivel técnico, condiciones físicas, rendimiento académico, preferencias con respecto a la carrera o idioma a cursar y el status socioeconómico del prospecto, de acuerdo al programa contratado.
- 5) **Reclutamiento:** una vez recibido el *feedback* de las universidades o academias y evaluadas todas las opciones, el prospecto inicia el proceso de aplicación a aquellas que cumplan con sus expectativas tanto académicas como deportivas.
- 6) **Seguimiento:** una de las características que diferencian a VMS Sports de otros programas de becas o asesoría deportiva es el apoyo y seguimiento que se le hace al atleta incluso luego de haber iniciado sus estudios. No contentos con haberlo ubicado en otro país, la empresa se preocupa por su desempeño y por las oportunidades que se le puedan presentar durante o al final de sus estudios, pues, dependiendo de su potencial, siempre existe la posibilidad de llevarlo un paso más allá.



#### 4.6. *Servicios*

- ***Soccer Scholarship Program***: es el servicio principal que ofrece la empresa, proyecto que surge de la alianza estratégica entre Hugo y Giovanni Savarese de la academia de fútbol Fratelsa Sport, y Gleyne Hernández de VMS Sports, cuyo fin es impulsar el talento deportivo venezolano y llevarlo al extranjero. Busca brindar a los jóvenes atletas la oportunidad de estudiar en universidades americanas por medio de becas deportivas y/o académicas. Su meta es asegurar la selección de los prospectos en universidades que refuercen sus aptitudes.
- ***Soccer + Languages***: gracias a su trayectoria, la empresa ha logrado aliarse con diferentes academias alrededor del mundo a quienes representan en Latinoamérica, que preparan al prospecto en todos los ámbitos y de la manera más completa, brindándole no solo todas las herramientas necesarias para convertirlo en un jugador profesional, sino que además lo prepara académicamente al tiempo que le lleva de la mano por el proceso de aprender un nuevo idioma y conocer nuevas culturas. Se trata de un programa completo que le ofrece al joven atleta una oportunidad que combina su pasión por el fútbol y el aprender una nueva lengua.

Algunos de sus aliados comerciales en el exterior son el *International Fútbol X-Change* (IFX según sus siglas en inglés), una de las organizaciones internacionales líderes en fútbol desde 2003, que provee a profesionales, amateurs y jugadores jóvenes de los más completos programas en una variedad de destinos alrededor del mundo; *Elite Football Academy*, una academia ubicada en Peterborough, Reino Unido (a pocas horas de Londres), diseñada para ofrecer a jóvenes talentos, con edades comprendidas entre los 15 y 19 años, la posibilidad de ser vistos por clubes profesionales, entrenados por profesionales, y formar parte de sus programas de fútbol residencial; y el *Manchester International Football Academy* (MIFA por sus siglas en inglés), también ubicada en el Reino Unido, es una academia que le permite al prospecto entrenar

tiempo completo, tal y como lo hacen los jugadores profesionales, alentándolos a desarrollar sus habilidades en el campo, al tiempo que entienden la importancia de tener una educación en la Industria Deportiva. Los jugadores pueden elegir de una variedad de programas diseñados para complementar su entrenamiento deportivo.

- **Edición de Video:** el video ha cambiado radicalmente la manera como funciona el reclutamiento deportivo hoy en día. Los entrenadores universitarios, por ejemplo, por ciertas limitaciones, no disponen del tiempo y presupuesto necesarios para evaluar personalmente a los jugadores; es por ello que la grabación de un video es parte fundamental del proceso de reclutamiento colegial y profesional. El equipo de VMS Sports presta el servicio de Edición de Video, puesto que conoce a cabalidad los formatos y características que exigen y buscan los entrenadores universitarios, equipos profesionales y agentes deportivos.
- ***Soccer Web Profile:*** Jugadores de todo el mundo buscan constantemente una ventaja sobre su competencia, sea cual sea el deporte. Desean diferenciarse de la multitud y trabajan duro para captar la atención de los scouts, agentes o entrenadores. Tradicionalmente, bastaba con que alguno de ellos visitara el campo para evaluar el desempeño del jugador. Hoy día, crear un perfil deportivo en línea hace el trabajo de un Scout, Agente o Entrenador mucho más fácil, por lo que es considerada la herramienta más importante en el Proceso de Reclutamiento de un atleta.

VMS Sports, con el objetivo de optimizar la exposición del prospecto a nivel nacional e internacional, ofrece la creación de un perfil deportivo completo, que le permita al atleta tener presencia en la web, mostrar sus habilidades y destrezas, información básica, académica y atlética, y del que este, además, puede hacer uso durante el tiempo que desee, editando, eliminando o agregando información a su gusto. El objetivo de este servicio es demostrar, a través de un

perfil sencillo pero completo, cuán capacitado está el joven atleta para formar parte de un equipo profesional.

- **Traducción:** adicionalmente, la empresa ofrece el servicio de traducción legal inglés-español-inglés de toda la documentación necesaria para el proceso de aplicación en universidades, clubes, academias y/o embajadas.

#### ***4.7. Competidores del Sector:***

##### ***4.7.1. Competencia Directa:***

Empresas venezolanas dedicadas a la misma área de negocios, que presten la misma gama de servicios que VMS Sports, o servicios similares, como:

- **Collegiate Sports of America**, quienes, según lo especificado en su portal en Internet, son:

Una empresa fundada en Caracas, Venezuela en el año 2004, filial de CSA Prep Star empresa líder a nivel mundial en el reclutamiento universitario de atletas de alta competencia. La función de CSA como empresa es que los jóvenes logren una educación privilegiada a través del deporte y el estudio, bien sean deportistas, académicos o ambos, ayudándolos a su ingreso en las universidades americanas colaborando con todos los requisitos y buscándoles ayuda financiera. (Collegiate Sports of America, <http://csabecas.com>).

- **A&A Scholarships**, quienes, según lo especificado en su portal en Internet, son:

Una organización venezolana que cuenta con un staff de altísima calidad que tienen como finalidad encontrar ese nexo entre estudiantes deportistas o académicos con los programas de Estudios Avanzados de los Estados Unidos. A través de

A&A podrás disfrutar de tu deporte preferido sin renunciar a un futuro profesional en el área que quieras estudiar, y todo ello en los Estados Unidos, un país donde el deporte y la universidad van de la mano para formar a las generaciones futuras. (A&A Scholarships, <http://www.aascholarships.com>).

- **Quiero estudiar en USA®**, quienes, según lo especificado en su portal en Internet, son “una organización innovadora cuyo objetivo es asesorar a jóvenes que desean realizar estudios universitarios fuera de su país con el apoyo económico de una beca otorgada por la institución universitaria seleccionada”. (Quiero estudiar en USA®, <http://quieroestudiarenusa.com>).
- **Agencia de Fútbol Venezuela**, quienes, según lo especificado en su portal en Internet, son:

Una agencia de gerencia, representación y mediación deportiva especializada en fútbol, pionera en nuestro país y que presenta una estructura empresarial creciente basada en departamentos liderados por una red internacional de profesionales de la negociación deportiva y del derecho, representantes de futbolistas, técnicos, ex jugadores u ojeadores. (Agencia de Fútbol Venezuela, <http://agenciadefutbolvenezuela.com>).
- **New Winners**, empresa venezolana que trabaja de la mano y en alianza con el *Italian Soccer Management* (ISM según sus siglas en inglés), y el equipo de fútbol italiano Empoli FC, dándole la oportunidad a jóvenes venezolanos de participar en Tryouts internacionales, para fomentar su desarrollo en Italia y pertenecer al equipo. (G. Hernández, entrevista personal, febrero 15, 2014)

Todos los anteriormente mencionados cuentan con plataformas en redes sociales y páginas web. Incluso, algunos de ellos promocionan sus servicios en medios tradicionales como radio y prensa.

#### ***4.7.2. Competencia Indirecta:***

Empresas venezolanas o internacionales que presten el servicio de asesoría para realizar cursos de idiomas o estudios en el exterior, o que ofrezcan a los jóvenes venezolanos la oportunidad de realizar estudios en el extranjero, como:

- **EF Education First**, compañía internacional de educación que se especializa en la enseñanza de idiomas en el extranjero. “Fundada en 1965 por el empresario Bertil Hult, EF es una compañía privada con 15 divisiones que ofrecen una gama de programas educativos desde cursos de idiomas a viajes educativos, títulos académicos, e intercambios culturales”, afirman en su portal en Internet. (EF Education First, <http://www.ef.co.ve>).
- **Kaplan International English** es “un importante proveedor de cursos de lengua inglesa especializando en cursos de inglés en el extranjero y otros programas de estudios en el extranjero para estudiantes de más de 100 países de todo el mundo”, afirman en su página web. (Kaplan International, <http://www.kaplaninternational.com>).
- **ELS**, organización internacional que, según indica su portal en Internet, “ofrece a los estudiantes una amplia variedad de opciones, que van desde programas intensivos de inglés y asistencia en ubicación universitaria, hasta programas de negocios para ejecutivos y opciones de aprendizaje en vacaciones”. (ELS Educational Services. <http://www.els.edu>).

Todos los anteriormente mencionados cuentan con plataformas en redes sociales y páginas web. Incluso, algunos de ellos promocionan sus servicios en medios tradicionales como radio, televisión y prensa.

#### **4.8. Audiencias**

La información expuesta a continuación es producto de entrevistas realizadas a Hernández, G., Andrade, G. y Rodríguez A, Presidente, Vicepresidente y Gerente General respectivamente, el 15 de febrero de 2014.

##### **4.8.1. Internas:**

Todas aquellas personas y entes importantes dentro de la empresa en los ámbitos estratégicos, tácticos y operativos, para que la misma pueda ser productiva y eficiente, con el fin de cumplir sus objetivos y misión.

- **Principales Accionistas:** socios, fundadores y además directores de VMS Sports, Gleyner Hernández, Gabriel Andrade y Adriana Rodríguez. Una de las audiencias más importantes ya que sus decisiones e inversiones son claves para el futuro de la empresa.
- **Capital Humano:** tanto a nivel gerencial y directivo como corporativo. Gerentes y cabezas de la empresa encargados de darle el rumbo deseado a la misma. Empleados y asesores externos de los diferentes departamentos de la empresa, encargados de las acciones tácticas y operativas. Comprende desde los scouts y traductores hasta contadores y Community Managers, un aproximado de 10 personas que conforman los pilares fundamentales para el correcto funcionamiento de VMS Sports.

##### **4.8.2. Externas:**

Todas aquellas personas y entes importantes que no forman parte como tal del equipo de VMS Sports, mas es en función de ellos que se establecen los objetivos de la empresa y sus comunicaciones:

- **Clientes actuales y potenciales:** jóvenes atletas que desean continuar su preparación, tanto atlética como académica, fuera de su país de origen. Jugadores de fútbol, tanto en Venezuela como en el extranjero, con edades comprendidas entre los 15 y 20 años.
- **Proveedores:** todas aquellas personas o empresas, externas a VMS Sports, que prestan sus servicios a la compañía y contribuyen a su funcionamiento, como lo son los diseñadores y programadores web, traductores y asesores legales, entre otros.
- **Aliados Comerciales:** universidades y academias de fútbol, tanto en Venezuela como en el exterior, como lo son Fratelsa Sport, International Fútbol X-Change (IFX), Elite Football Academy, Manchester International Football Academy (MIFA), entre otras.
- **Medios de Comunicación:** entes clave que pueden servir de impulso para promocionar a la empresa y sus servicios, como el canal Meridiano Televisión.
- **Influenciadores:** voceros, personas de reconocida reputación en materia deportiva en Venezuela, que tienen el poder de influenciar a la audiencia para que conozcan y contraten los servicios de VMS Sports.
- **Comunidad de aficionados al deporte:** a pesar de no estar activas, la empresa posee cuentas en Redes Sociales como *Facebook®*, *Twitter®*, *Instagram®* y *YouTube®*, a través de las cuales puede promocionar sus servicios y desarrollar una relación más cercana con sus clientes potenciales. Para ello, es importante tener en cuenta a la comunidad de aficionados al deporte, pues es a ellos a quienes deben estar dirigidos los mensajes clave ya que, gracias a la ola de comentarios que estos pueden generar sobre la marca, ésta puede tener una presencia mucho más fuerte en las redes, lo que no solo se traduce en un mejor posicionamiento, sino que además asegura que muchas más personas conozcan y contraten los servicios de la empresa.

## ***4.9. Lineamientos Estratégicos***

### ***4.9.1. Estrategia Comunicacional:***

De acuerdo con lo conversado en entrevista con el presidente de la empresa, Gleyner Hernández, se pudo constatar que VMS Sports no cuenta realmente con una Estrategia Comunicacional establecida que pueda contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, a pesar de tener un Departamento de Mercadeo que bien podría ocuparse de algunas de estas funciones. La comunicación se da de forma transversal, y no existe una planificación previa por lo que la información es expresada deficientemente, tanto a las audiencias internas como externas.

Es indispensable, en primer lugar, establecer una Estrategia Comunicacional Interna que permita cosechar buenas relaciones con todas aquellas personas que forman parte de la compañía. Adicionalmente, diseñar un plan estratégico externo que le permita a la empresa perfeccionar sus Relaciones Públicas y sostener buenas relaciones tanto con clientes actuales y potenciales, como con proveedores y aliados comerciales, y por último, el desarrollo de un plan publicitario efectivo que permita incrementar las ventas y brinde una imagen favorable a la organización, de manera que se pueda cumplir realmente con su visión corporativa: convertirse en una referencia, en Latinoamérica y el mundo, de la Asesoría y Representación Deportiva.

### ***4.9.2. Elementos de Identidad Corporativa:***

Se pudo constatar también, gracias a las entrevistas realizadas al Presidente de VMS Sports, Hernández, G., que si bien la empresa ha sabido definir correctamente su misión, visión y valores corporativos, y aunque cuenta con ciertos elementos de identidad visual gráfica como el logotipo y símbolo, tiene deficiencias en lo que respecta a su Identidad Corporativa. A pesar de poseer cuentas en Redes Sociales a través de las cuales podría promocionar sus servicios, todas ellas están actualmente inactivas y a la espera de un refrescamiento de imagen (G. Hernández, entrevista personal, febrero 2014).



Aunque VMS Sports cuenta ya con varios clientes, estas deficiencias han entorpecido el lanzamiento de la empresa al mercado y no le han permitido explotar al máximo su potencial, de manera que se puedan incrementar las ventas y ampliar la cartera de clientes y aliados comerciales.

## **V. MÉTODO**

### **5.1. *Modalidad***

El presente proyecto, que consiste en diseñar la identidad visual corporativa de VMS Sports para ser plasmada en una propuesta de manual de identidad, tiene como propósito fundamental, según el Manual de Trabajos de Grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (2010), evaluar el “problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para posteriormente plantear soluciones comunicacionales” (Servicios al Estudiante). Es por ello que la investigación se inscribe bajo la modalidad Estrategias Comunicacionales, ya que busca analizar los posibles elementos de identidad corporativa que estén presentes actualmente en la organización, para identificar la imagen percibida por las audiencias internas y externas, determinar si esta es consistente con la imagen que la empresa desea proyectar, y finalmente plantear una propuesta que satisfaga sus necesidades.

Por otra parte, respecto a la submodalidad, el proyecto se inscribe en la categoría Auditoría, pues estará dedicado al diagnóstico de las necesidades y actividades relativas al campo comunicacional de la organización, vinculadas específicamente a su cultura e identidad corporativa, para el desarrollo de una propuesta de manual de identidad que, a largo plazo, podría servir de base para el desarrollo de otras estrategias de comunicación, además de facilitar el logro de sus objetivos.

### **5.2. *Diseño y Tipo de Investigación***

Las investigaciones de tipo exploratorio, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1991), son aquellas que “sirven para preparar el terreno”, en las que el tema a ser abordado ha sido poco o nada estudiado, permiten un acercamiento a dicha realidad y, a través de ellas, se identifican relaciones potenciales entre variables y se establecen

pautas para posteriores investigaciones. No se ha realizado previamente ningún estudio relacionado con VMS Sports ni su identidad corporativa, por lo que esta investigación de tipo exploratorio busca adentrarse en la realidad de la empresa a fin de determinar los lineamientos para el diseño de su identidad corporativa, lo que puede establecer pautas para futuras investigaciones, propias de la empresa o en general.

Por otra parte, tomando en consideración los recursos y el tiempo disponibles para la realización del presente trabajo de investigación, el diseño de este es no experimental de campo, ya que no se ejerce manipulación ni intervención alguna sobre las variables, sino que se observa de manera no intrusiva el desarrollo de las situaciones, tomando los datos e información necesaria de la realidad observada. La investigación toma aspectos de la cultura e identidad corporativa que se han estudiado previamente para el desarrollo de la identidad corporativa de VMS Sports, ya que actualmente esta existe solo de manera informal y se pretende alinear para ofrecer a la empresa una propuesta de manual.

### **5.3. *Sistema de Variables***

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1991), una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de ser medida. En pocas palabras, una característica que se puede medir. Los autores aseguran que las variables adquieren valor para una investigación cuando pueden ser relacionadas con otras variables.

Partiendo de esta premisa, se toman en cuenta tres variables para los fines de este trabajo de investigación: a) *Identidad Corporativa*, b) *Imagen Corporativa*, y c) *Identidad Visual Gráfica*.

### **5.3.1. Definición Conceptual**

Se seleccionaron tres de los autores consultados durante la construcción del Marco Conceptual para definir las tres variables a estudiar.

La *Identidad Corporativa*, según Capriotti (1992), es la personalidad de una organización, como esta se percibe a sí misma. Se trata de un conjunto de atributos con los que se identifica. Afirma que la Identidad constituye lo que la empresa es y pretende ser, pero no su materialidad, sin su espíritu. “Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones” (p. 108). En 2013, el mismo autor aseguró que esta personalidad es “la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (p. 140).

La *Imagen Corporativa*, según Scheinsohn (1997), es un registro público de los atributos corporativos. Una síntesis mental que los públicos se hacen acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, bien sean o no de naturaleza comunicacional.

La *Identidad Visual Gráfica*, según Villafañe (1993), es una traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, “concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente” (p. 67). De acuerdo con el autor, la identidad visual es importante en sí misma dentro del proceso de gestión de la imagen de una organización, especialmente en todo lo que afecta a su identificación como tal y a su diferenciación de otras organizaciones, sean o no su competencia.

### 5.3.2. Definición Operacional

La *Identidad Corporativa* de una organización constituye una herramienta que le permite obtener reconocimiento visual por parte de sus diferentes audiencias y le brinda una credibilidad consolidada que incentiva la confianza de los clientes y la motivación de los empleados. Se trata de la personalidad de la empresa, la cual se concreta en dos aspectos complementarios, lo *conceptual* y lo *visual*.

En el campo de lo conceptual, se entiende que la Identidad Corporativa actúa como un activo intangible que refleja las creencias, principios, valores, cultura y filosofía de trabajo de una organización. Estos dos últimos elementos conforman las dos dimensiones que se pretenden estudiar con el trabajo de investigación: *Cultura Corporativa* y *Filosofía Corporativa*.

La *Imagen Corporativa* de una organización está conformada por un conjunto de acciones o elementos que deben reflejar sus valores y personalidad. Viene dada por la percepción que tienen las diferentes audiencias de la organización, y su fin último es que exista coherencia entre lo que la empresa dice que es, lo que sus audiencias piensan que es y lo que realmente es. Gracias a una buena Imagen Corporativa la empresa puede ocupar un espacio en la mente de sus diferentes audiencias, diferenciarse de su competencia, aumentar sus ventas y contar con mejores empleados, entre otros tantos beneficios.

El estudio de las percepciones que tienen las diferentes audiencias sobre VMS Sports es esencial para esta investigación y para poder alcanzar una buena imagen corporativa, por lo que la metodología está dirigida tanto a públicos internos como externos de la organización, con el fin de conocer a fondo sus impresiones sobre la empresa.

Por último, la *Identidad Visual Gráfica* de una empresa está conformada por todos los signos y elementos observables que facilitan su identificación y diferenciación. Se trata de una traducción gráfica de la Identidad Corporativa de la empresa, en la que se refleja

claramente la personalidad de la misma. La Identidad Visual Gráfica constituye, por tanto, todos los elementos visibles que comunican la personalidad de la organización y la hacen reconocible ante sus audiencias, tales como el logotipo, tipografía, símbolos y colores corporativos. La intención del estudio de esta variable está en conocer cuál es la representación visual actual de la empresa, y qué colores, formas y signos relacionan las diferentes audiencias con VMS Sports.

### 5.3.3. Operacionalización de variables

Objetivo: Analizar elementos de la identidad corporativa que actualmente tiene la empresa.

Cuadro 2: Operacionalización de la variable Identidad corporativa.

| Variable                     | Dimensiones           | Indicadores             | Ítems                  | Instrumento | Fuentes                                   |
|------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|-------------|-------------------------------------------|
| <b>Identidad corporativa</b> | Cultura corporativa   | Creencias y costumbres  | 15, 16                 | Entrevistas | Directivos                                |
|                              |                       |                         | 14, 17                 | Entrevistas | Empleados                                 |
|                              |                       | Dinámica de trabajo     | 15                     | Entrevistas | Empleados                                 |
|                              |                       | Experiencia             | 16                     | Entrevistas | Empleados                                 |
|                              | Filosofía corporativa | Misión                  | 1, 2, 4                | Entrevistas | Directivos                                |
|                              |                       |                         | 1, 2, 3                | Entrevistas | Empleados                                 |
|                              |                       | Visión                  | 3, 9, 10               | Entrevistas | Directivos                                |
|                              |                       |                         | 4, 5                   | Entrevistas | Empleados                                 |
|                              |                       | Valores                 | 5, 6, 7, 8             | Entrevistas | Directivos                                |
|                              |                       |                         | 6, 7, 8, 9             | Entrevistas | Empleados                                 |
|                              |                       | Normas                  | 11, 12                 | Entrevistas | Directivos                                |
|                              |                       |                         | 10, 11                 | Entrevistas | Empleados                                 |
|                              |                       | Comunicaciones internas | 25, 26, 27, 28         | Entrevistas | Directivos                                |
|                              |                       |                         | 23, 24, 25, 26, 27     | Entrevistas | Empleados                                 |
|                              |                       | Comunicaciones externas | 20, 21, 29, 30, 31, 32 | Entrevistas | Directivos                                |
|                              |                       |                         | 1, 2, 3, 4             | Entrevistas | Aliados comerciales y posibles inversores |

Fuente: elaboración propia.

Objetivo: Identificar la imagen actual percibida por las audiencias internas y externas de la organización.

Cuadro 3: *Operacionalización de la variable Imagen corporativa.*

| Variable                  | Dimensiones | Indicadores     | Ítems      | Instrumento | Fuentes                                   |
|---------------------------|-------------|-----------------|------------|-------------|-------------------------------------------|
| <b>Imagen corporativa</b> | Servicios   | Calidad         | 17, 18, 23 | Entrevistas | Directivos                                |
|                           |             |                 | 18, 19, 21 | Entrevistas | Empleados                                 |
|                           |             |                 | 7, 8, 11   | Entrevistas | Aliados comerciales y posibles inversores |
|                           |             | Precio          | 19         | Entrevistas | Directivos                                |
|                           |             |                 | 9          | Entrevistas | Aliados comerciales y posibles inversores |
|                           |             | Atención        | 21, 22     | Entrevistas | Directivos                                |
|                           |             |                 | 20         | Entrevistas | Empleados                                 |
|                           |             |                 | 10         | Entrevistas | Aliados comerciales y posibles inversores |
|                           |             | Eficiencia      | 23, 24     | Entrevistas | Directivos                                |
|                           |             |                 | 21, 22     | Entrevistas | Empleados                                 |
|                           |             | Opinión general | 10         | Entrevistas | Directivos                                |
|                           |             |                 | 15, 16     | Entrevistas | Empleados                                 |
|                           |             |                 | 1          | Entrevistas | Aliados comerciales y posibles inversores |
|                           |             | Competidores    | 13, 14     | Entrevistas | Directivos                                |
|                           |             |                 | 12, 13     | Entrevistas | Empleados                                 |
|                           |             |                 | 5, 6       | Entrevistas | Aliados comerciales y posibles inversores |

Fuente: elaboración propia.

Objetivo: Identificar los lineamientos estratégicos de la identidad corporativa de la empresa, como punto de partida para la creación del Manual de Identidad.

Cuadro 4: *Operacionalización de la variable Identidad visual gráfica.*

| Variable                        | Dimensiones              | Indicadores          | Ítems          | Instrumento | Fuentes                                   |
|---------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------|-------------|-------------------------------------------|
| <b>Identidad visual gráfica</b> | Identidad visual gráfica | Logotipo             | 33, 34, 35, 38 | Entrevistas | Directivos                                |
|                                 |                          |                      | 28, 29, 32     | Entrevistas | Empleados                                 |
|                                 |                          |                      | 12, 14         | Entrevistas | Aliados comerciales y posibles inversores |
|                                 |                          | Tipografía           | 36             | Entrevistas | Directivos                                |
|                                 |                          |                      | 30             | Entrevistas | Empleados                                 |
|                                 |                          | Símbolo              | 33, 34, 35, 38 | Entrevistas | Directivos                                |
|                                 |                          |                      | 28, 29, 32     | Entrevistas | Empleados                                 |
|                                 |                          |                      | 12, 14         | Entrevistas | Aliados comerciales y posibles inversores |
|                                 |                          | Colores corporativos | 37             | Entrevistas | Directivos                                |
|                                 |                          |                      | 31             | Entrevistas | Empleados                                 |
|                                 |                          |                      | 13             | Entrevistas | Aliados comerciales y posibles inversores |

Fuente: elaboración propia.

#### 5.4. *Unidades de Análisis*

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1991), una unidad de análisis o de estudio es cada una de las fuentes de origen de los datos, que bien pueden ser personas, situaciones o hechos observados directamente, o incluso referencias documentales. En el caso de esta investigación, se trata de aquellas personas o grupo de personas con



características en común, que serán abordados a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos para llegar a las variables.

Partiendo de esta premisa, se establecieron para el estudio las siguientes Unidades de Análisis:

**Públicos Internos de la organización:** es decir, todas aquellas personas y entes importantes dentro de la empresa en los ámbitos estratégicos, tácticos y operativos, para que la misma pueda ser productiva y eficiente, con el fin de cumplir sus objetivos y misión.

Las categorías de los públicos internos de VMS Sports estudiados son:

- a) Directivos: socios, fundadores y además directores de VMS Sports. Una de las audiencias más importantes ya que sus decisiones e inversiones son claves para el futuro de la empresa. Se trata de:
  - Gleyner Hernández, Presidente, Junta Directiva
  - Gabriel Andrade, Vicepresidente, Junta Directiva
  - Adriana Rodríguez, Gerente General
- b) Empleados: capital humano tanto a nivel gerencial y directivo como corporativo, es decir, gerentes y cabezas de la empresa encargados de darle el rumbo deseado a la misma, empleados y asesores externos de los diferentes departamentos de la empresa, encargados de las acciones tácticas y operativas. Esto comprende desde los *scouts* y traductores hasta contadores y *Community Managers*, personas que conforman los pilares fundamentales para el correcto funcionamiento de VMS Sports.

**Públicos Externos de la Organización:** personas y entes importantes que no forman parte del equipo de VMS Sports, mas es en función de ellos que se establecen los objetivos de la empresa y sus comunicaciones.

Para fines de este trabajo de investigación, el público externo a estudiar es el conformado por la categoría *Aliados Comerciales y Posibles Inversores*: representantes de diferentes organizaciones y academias de fútbol, tanto en Venezuela como en el exterior, que actúan o están interesados en actuar en calidad de aliados comerciales de VMS Sports, por ejemplo:

- Hugo Savarese, Director Ejecutivo de Fratelsa Sport
- Irwin Fernández, posible inversor interesado en establecer una sucursal de VMS Sports en Quito, Ecuador.
- Otilio Pluas, posible inversor interesado en establecer una sucursal de VMS Sports en Chicago, Illinois, USA.

### **5.5. Población y Muestra**

Hernández, Fernández y Baptista (1991) se apoyan en Selltiz (1974) para definir a la Población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de características específicas. La Muestra es, por tanto, un subgrupo de esta población. Para la investigación, la población está conformada por la totalidad de los públicos internos y externos de VMS Sports.

Se empleó un muestreo no probabilístico o dirigido, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1991), consiste en la selección de sujetos u objetos de estudio con base en el criterio del investigador. Es considerado un tipo de muestreo un tanto subjetivo, que requiere de un amplio conocimiento de los elementos muestrales, y ya que el investigador conoce a fondo tales elementos, su criterio para la selección de la muestra se basó en que las categorías seleccionadas son aquellas que cuentan con conocimientos más amplios en el área a investigar.

La muestra, por tanto, está conformada por las siguientes categorías de las Unidades de Análisis previamente establecidas:

**Públicos Internos de la organización:** la totalidad de esta Unidad de Análisis, es decir

a) Directivos:

- Gleyner Hernández, Presidente y Director de Operaciones
- Gabriel Andrade, Vicepresidente y Director de Mercadeo
- Adriana Rodríguez, Gerente General y Director Administrativo

b) Empleados:

- Traductor Legal Externo: Luis Díaz
- Departamento de Operaciones: Richard González y Yunitze Mendoza
- Departamento Administrativo: María Mercado e Ismar Suárez
- Departamento de Mercadeo: Mabel Abdala y Natacha Suárez
- Departamento Académico: María Eugenia Font

**Públicos Externos de la organización:** Aliados Comerciales y Posibles Inversores, es decir

- Hugo Savarese, Director Ejecutivo de Fratelsa Sport
- Irwin Fernández, posible inversor interesado en establecer una sucursal de VMS Sports en Quito, Ecuador.
- Otilio Pluas, posible inversor interesado en establecer una sucursal de VMS Sports en Chicago, Illinois, USA.

## **5.6. Instrumentos de recolección de datos**

### **5.6.1. Descripción**

Los instrumentos utilizados en la investigación son las entrevistas en profundidad a realizar a Directivos de la organización, empleados, aliados comerciales y posibles

inversores, destinadas a obtener información sobre la Identidad e Imagen Corporativa de la empresa y su Identidad Visual Gráfica.

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1986), citados por Nahr y Silva (2008), una entrevista en profundidad constituye un instrumento cualitativo de recolección de datos, que consiste en realizar reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y el o los informantes, que están dirigidos al entendimiento de las perspectivas que tienen estos respecto a ciertos puntos a tocar, tal y como las expresan en sus propias palabras. Se seleccionó este instrumento aprovechando el contacto constante que guarda la investigadora con los directivos de la empresa, sus empleados y aliados, con el fin de conocer a fondo sus perspectivas con respecto a la organización.

### ***5.6.2. Diseño del instrumento***

#### ***5.6.2.1. Entrevistas Directivos***

1. De acuerdo con su criterio, ¿cuál es la misión de la organización?
2. ¿Qué función cumple la organización dentro de la sociedad? ¿Considera usted que esta misión lo define?
3. ¿Cuál es la visión de la organización?
4. Indique al menos 2 objetivos que tenga la organización
5. ¿Cuáles considera son los principales valores dentro de la organización?
6. ¿Considera que estos valores ejercen algún tipo de influencia en el desempeño de su trabajo? Explique
7. Indique al menos 3 ideales que persigue la organización
8. Indique al menos 3 atributos de la organización
9. ¿Cuáles son las metas a cumplir por la organización en el mediano y largo plazo?
10. Describa brevemente a la organización
11. ¿Existe alguna normativa de importancia dentro de la organización?
12. Mencione aquellas normas que se deben cumplir con carácter obligatorio en el proceso operativo

13. ¿Considera usted que la organización es reconocida por los clientes potenciales?  
¿Más o menos que sus competidores?
14. Indique al menos 3 ventajas que posee la organización en relación con sus competidores
15. ¿Cuáles prácticas han perdurado dentro de la organización? Por ejemplo, con respecto al trato hacia los empleados y clientes, actividades que se llevan a cabo con ellos, integración del equipo de trabajo, etc.
16. ¿Cómo se manejan las situaciones críticas dentro de la organización? Por ejemplo, conflictos con empleados o clientes, situaciones económicas, escasez, etc.
17. ¿Cómo considera que son percibidos los servicios de la organización en cuanto a estándares de calidad?
18. ¿Considera que estos servicios son de la mejor calidad posible? ¿Qué aspectos podrían mejorar?
19. ¿Podría afirmar que el precio de los servicios ofrecidos se ajusta a la calidad de los mismos? ¿por qué?
20. ¿Cómo se establece el contacto con clientes potenciales?
21. ¿Cómo se dan las relaciones con los clientes?
22. ¿Cómo considera que es la atención prestada a los clientes?
23. Basándose en la experiencia previa, ¿considera usted que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado?
24. ¿Podría afirmar que todos los trabajadores llevan a cabo eficientemente sus labores durante en proceso operativo?
25. ¿Cómo se dan las relaciones con los empleados?
26. ¿Qué información considera usted es necesaria brindar a sus empleados? ¿Por qué?
27. ¿Cuáles medios considera más convenientes para comunicarse con sus empleados?
28. En términos generales, ¿cómo considera que son las comunicaciones dentro de la organización? ¿Surgen de manera formal o informal?

29. ¿Qué información considera usted es necesaria brindar a su clientela actual y potencial? ¿por qué?
30. ¿Cuáles medios considera más convenientes para comunicarse con su clientela?
31. ¿Qué información considera usted es necesaria brindar a los públicos externos de la organización?
32. En términos generales, ¿cómo considera que son las comunicaciones con los públicos externos de la organización?
33. ¿Existe actualmente algún símbolo o logotipo que represente a la organización? De tenerlo, descríballo y explique lo que usted considera que este refleja o representa
34. ¿Dónde se puede encontrar con mayor frecuencia el logotipo y los símbolos de la empresa?
35. ¿Qué considera usted que debería reflejar el logotipo y los símbolos de la empresa?
36. ¿La empresa emplea alguna tipografía determinada? Si lo hiciera, ¿qué considera que debería reflejar?
37. Nombre los 4 colores que primero vienen a su mente al pensar en la organización
38. Mencione las 4 imágenes que primero vienen a su mente en relación a las actividades que realiza la organización

#### ***5.6.2.2. Entrevistas Empleados***

1. De acuerdo con su criterio, ¿cuál es la misión de la organización?
2. ¿Se siente usted identificado con la misión de la organización?
3. ¿Considera usted que sus funciones dentro de la organización contribuyen al cumplimiento de esta misión? ¿de qué manera?
4. De acuerdo con su criterio, ¿cuál es la visión de la organización?
5. ¿Se siente usted identificado con esta visión?
6. ¿Cuáles considera son los principales valores dentro de la organización?
7. ¿Considera que estos valores ejercen algún tipo de influencia en el desempeño de su trabajo? Explique

8. Indique al menos 3 ideales que persigue la organización
9. Indique al menos 3 atributos de la organización
10. ¿Existe alguna normativa de importancia dentro de la organización?
11. Mencione aquellas normas que debe cumplir con carácter obligatorio al llevar a cabo sus funciones dentro de la organización
12. ¿Considera usted que la organización es reconocida por los clientes potenciales?  
¿Más o menos que sus competidores?
13. Indique al menos 3 ventajas que posee la organización en relación con sus competidores
14. ¿Cuáles prácticas han perdurado dentro de la organización? Por ejemplo, con respecto al trato hacia los empleados y clientes, actividades que se llevan a cabo, integración del equipo de trabajo, etc.
15. ¿Cuál es su opinión de la empresa en cuanto a la dinámica de trabajo, organización y gerencia?
16. Realice una descripción general de la organización
17. ¿Cómo se manejan las situaciones críticas dentro de la organización? Por ejemplo, conflictos con empleados o clientes, situaciones económicas, escasez, etc.
18. ¿Cómo considera que son percibidos los servicios de la organización en cuanto a estándares de calidad?
19. ¿Considera que estos servicios son de la mejor calidad posible? ¿Qué aspectos podrían mejorar?
20. ¿Cómo considera que es la atención prestada a los clientes?
21. Basándose en la experiencia previa, ¿considera usted que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado?
22. ¿Podría afirmar que, tanto usted como el resto de los trabajadores de la organización, llevan a cabo eficientemente sus labores durante en proceso operativo? Explique
23. ¿Cómo se dan las relaciones entre la empresa y sus empleados?
24. ¿Qué tipo de información le suministra la empresa? ¿Se siente complacido con ella?

25. ¿La información que le suministra la empresa le es de utilidad para el cumplimiento de sus funciones?
26. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de la empresa?
27. ¿A través de qué medios recibe usualmente la información? ¿Considera que son los medios idóneos para ello?
28. ¿Existe actualmente algún símbolo o logotipo que represente a la organización? De tenerlo, descríballo y explique lo que usted considera que este refleja o representa
29. ¿Dónde se puede encontrar con mayor frecuencia el logotipo y los símbolos de la empresa?
30. ¿La empresa emplea alguna tipografía determinada? Si lo hiciera, ¿qué considera que debería reflejar?
31. Nombre los 4 colores que primero vienen a su mente al pensar en la organización
32. Mencione las 4 imágenes que primero vienen a su mente en relación a las actividades que realiza la organización

#### ***5.6.2.3. Entrevistas Aliados comerciales y posibles inversores***

1. ¿Podría realizar una descripción general de la organización?
2. Describa la relación entre usted o la empresa que representa y VMS Sports
3. En términos generales, ¿cómo considera que son las comunicaciones entre la organización y sus aliados comerciales?
4. ¿Está usted o la empresa que representa satisfecha con su relación con VMS Sports?
5. ¿Considera usted que la organización es reconocida por los clientes potenciales? ¿Más o menos que sus competidores?
6. Indique al menos 3 ventajas que posee la organización en relación con sus competidores
7. ¿Cómo considera que son percibidos los servicios de la organización en cuanto a estándares de calidad?



8. ¿Considera que estos servicios son de la mejor calidad posible? ¿Qué aspectos podrían mejorar?
9. ¿Podría afirmar que el precio de los servicios ofrecidos se ajusta a la calidad de los mismos? ¿por qué?
10. ¿Cómo considera que es la atención prestada a los clientes?
11. Basándose en la experiencia previa, ¿considera usted que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado?
12. ¿Qué considera usted que debería reflejar el logotipo y los símbolos de la empresa?
13. Nombre los 4 colores que primero vienen a su mente al pensar en la organización
14. Mencione las 4 imágenes que primero vienen a su mente en relación a las actividades que realiza la organización

### ***5.6.3. Validación***

Los instrumentos fueron revisados y validados por: (ver anexo D)

- Gustavo Márquez, profesor de Artes Gráficas y Diseño Periodístico de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Daniela Vasini, psicóloga egresada de la Universidad Católica Andrés Bello y Directora de G&E Grupo y Estrategias, C.A.
- Gabriel Andrade, Vicepresidente y Director de Mercadeo de VMS Sports.

Este último fue seleccionado para revisar y validar los instrumentos dada su amplia experiencia en mercadeo y ya que forma parte del objeto de estudio.

De la misma manera, Yasmín Trak, Coordinadora de Trabajos de Grado y Pasantías y profesora de la cátedra Seminario de Trabajo de Grado I y II, supervisó la realización y ejecución de los instrumentos, al igual que Karla Pérez Poleo, profesora de Comunicaciones Organizacionales y tutora del presente trabajo.

#### ***5.6.4. Ajustes***

En términos generales, los expertos que revisaron los instrumentos consideraron que estos son válidos y confiables en cuanto a estructura, redacción y contenido. Sin embargo, algunos de ellos manifestaron la necesidad de reducir el número de preguntas, por lo que algunas fueron eliminadas dada la similitud entre unas y otras. Asimismo, sugirieron el cambio de algunas preguntas abiertas por preguntas cerradas para facilitar el procesamiento de las respuestas. Por tanto, algunas de las interrogantes fueron reestructuradas para convertirlas en preguntas dicotómicas.

Finalmente, la mayoría de los ajustes sugeridos por los validadores consistieron en cuestiones netamente gramaticales y de sintaxis, por lo que se reestructuraron algunas preguntas para facilitar su comprensión y posterior respuesta. (Ver anexos A, B & C)

#### ***5.6.5. Procesamiento***

Las entrevistas a los Directivos de VMS Sports se llevaron a cabo el sábado 16 de enero de 2015, en una visita a sus oficinas ubicadas en la Av. Sanz de la urbanización El Marqués, edificio Ondarreta Centro. Para el momento, los tres directivos se encontraban en el país. Durante la misma visita también se realizaron algunas de las entrevistas a los empleados de la compañía, sin embargo, no pudieron ejecutarse todas en esta oportunidad ya que parte de ellos se encuentran residenciados fuera del país, por lo que en estos casos se llevaron a cabo entrevistas electrónicas.

De igual manera, las entrevistas realizadas a los aliados comerciales y posibles inversores de VMS Sports, Hugo Savarese, Irwin Fernández y Otildo Pluas, se efectuaron de manera electrónica ya que estos se encuentran también residenciados fuera de Venezuela.

Adicionalmente, durante la visita realizada a las oficinas de la compañía, se llevó a cabo una recolección de muestras, principalmente en papelería, para una posterior auditoría de

identidad visual gráfica. Los directivos proporcionaron tarjetas de presentación, contratos, cartas de trabajo, programas y hojas membretadas, así como acceso a página web y cuentas que posee la compañía en redes sociales como *Twitter®* y *Facebook®*.

#### ***5.6.6. Criterios de Análisis***

El análisis de los resultados de este trabajo de investigación se realizó a través de la técnica de análisis de contenido, descrita por Berelson (1952), citado por López Noguero (2009), como una técnica que busca ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación. López (2009) afirma que con esta técnica “no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse” (P. 173).

Por su parte, Krippendorff (1990, Pp. 11), se refiere al análisis de contenidos como al “conjunto de métodos y técnicas de investigación destinados a facilitar la descripción e interpretación sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje, y la formulación de inferencias válidas acerca de los datos reunidos”. Se trata de una técnica aplicable a discursos, información, mensajes, textos, imágenes, etc., y su misión, de acuerdo con el autor, consiste en estudiar de manera rigurosa y metódica la naturaleza de los mensajes que se intercambian en los actos de comunicación.

Para analizar los resultados obtenidos de las entrevistas efectuadas a directivos, empleados y aliados comerciales de VMS Sports, se realizó una matriz para cada unidad de análisis, es decir, una matriz para las entrevistas realizadas a los directivos, otra para las entrevistas realizadas a los empleados y una última para las entrevistas realizadas a los aliados comerciales de la empresa. Por último, se realizó una matriz destinada a la auditoría de la identidad visual gráfica. Dichas matrices permiten organizar y presentar los datos de forma metódica y condensada, de manera que se facilite el análisis y la toma de decisiones.

Luego de realizar las respectivas observaciones a cada una de estas matrices, se procede a elaborar una nueva matriz destinada al cruce de resultados de los instrumentos aplicados a cada unidad de análisis.

A continuación se presentan las matrices para el análisis de los resultados:

*Cuadro 5: Modelo de matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Directivos:*

| <b>Entrevistado</b> | <b>Gleyn Hernández<br/>Presidente</b> | <b>Gabriel Andrade<br/>Vicepresidente</b> | <b>Adriana Rodríguez<br/>Gerente General</b> |
|---------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Pregunta</b>     |                                       |                                           |                                              |
| Pregunta N°         |                                       |                                           |                                              |

Fuente: elaboración propia.

*Cuadro 6: Modelo de matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Empleados:*

| <b>Entrevistado</b> | <b>Luis Díaz</b> | <b>Richard<br/>González</b> | <b>Yunitze<br/>Mendoza</b> | <b>María<br/>Mercado</b> | <b>Ismar<br/>Suárez</b> | <b>Mabel<br/>Abdala</b> | <b>Natasha<br/>Suárez</b> | <b>María<br/>Eugenia<br/>Font</b> |
|---------------------|------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| <b>Pregunta</b>     |                  |                             |                            |                          |                         |                         |                           |                                   |
| Pregunta N°         |                  |                             |                            |                          |                         |                         |                           |                                   |

Fuente: elaboración propia.

*Cuadro 7: Modelo de matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Aliados Comerciales y Posibles Inversores:*

| <b>Entrevistado</b> | <b>Hugo Savarese</b> | <b>Irwin Fernández</b> | <b>Otildo Pluas</b> |
|---------------------|----------------------|------------------------|---------------------|
| <b>Pregunta</b>     |                      |                        |                     |
| Pregunta N°         |                      |                        |                     |

Fuente: elaboración propia.

*Cuadro 8: Modelo de matriz de análisis para la auditoría de identidad visual gráfica:*

| <b>Soporte o<br/>Medio</b> | <b>Símbolo</b> | <b>Logotipo</b> | <b>Posición</b> | <b>Información</b> | <b>Observaciones</b> |
|----------------------------|----------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------------|
| Tarjeta de<br>Presentación |                |                 |                 |                    |                      |

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 9: *Modelo de matriz de análisis para el cruce de los resultados:*

| <b>Variable</b> | <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b> | <b>Entrevistas<br/>Directivos</b> | <b>Entrevistas<br/>Empleados</b> | <b>Entrevistas<br/>Aliados<br/>Comerciales y<br/>Posibles<br/>Inversores</b> | <b>Auditoría de<br/>Identidad<br/>Visual Gráfica</b> | <b>Observaciones</b> |
|-----------------|--------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------|
|                 |                    |                    |                                   |                                  |                                                                              |                                                      |                      |

Fuente: elaboración propia.

## **VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## 6.1. Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Directivos

Cuadro 10: Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Directivos.

| Entrevistado                                                                                               | Gleyn Hernández<br>Presidente                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Gabriel Andrade<br>Vicepresidente                                                                                                                                                                          | Adriana Rodríguez<br>Gerente General                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| P1: De acuerdo con su criterio, ¿cuál es la misión de la organización?                                     | Sacar el mejor provecho de cada uno de nuestros clientes, guiándolos y enseñándoles a explotar al máximo su potencial, bien sea en el campo o en su vida personal o profesional, ofreciéndoles la mejor opción para su futuro, siempre que esta cumpla con sus expectativas.                                                | La misión de VMS es guiar y asesorar a los jóvenes para que puedan desarrollar sus habilidades deportivas y académicas en universidades y academias en el exterior.                                        | La misión de la organización es garantizar la aceptación del atleta en las universidades o institución seleccionada para que obtengan experiencia y se consoliden como deportistas integrales.                                                                                                                                                                       |
| P2: ¿Qué función cumple la organización dentro de la sociedad? ¿Considera usted que esta misión lo define? | Ofrecerle oportunidades de crecimiento profesional a los jóvenes talentos, que a su vez ayudará al desarrollo y crecimiento del fútbol en Venezuela. Buscamos también aportar y colaborar con organizaciones sin fines de lucro, todo esto en pro de impulsar el talento venezolano. Sí, considero que la misión lo define. | La función de VMS dentro de la sociedad es una importante, ya que le brindamos opciones a los atletas para desarrollarse académicamente y así darle a la sociedad individuos con un mayor nivel académico. | La organización cumple una misión importante en nuestra sociedad, ya que los jóvenes interesados en desarrollarse profesionalmente en el ámbito también adquieren otras herramientas para su desenvolvimiento en la sociedad. El atleta al adquirir mayor experiencia, también adquiere disciplina y constancia para llevar a cabo lo que se ha planteado como meta. |
| P3: ¿Cuál es la visión de la organización?                                                                 | Consagrarse como la empresa número 1 en Latinoamérica de reclutamiento y asesoría en fútbol amateur y profesional.                                                                                                                                                                                                          | La visión que tenemos para VMS es llegar a ser la primera opción para atletas que desean una educación superior en universidades fuera de Venezuela, así como atletas buscando desarrollar sus talentos.   | Nuestra visión es convertirnos en la empresa número uno en nuestro mercado. Queremos ser reconocidos en Venezuela y Latinoamérica como la empresa con los servicios más completos y de mejor calidad.                                                                                                                                                                |
| P4: Indique al menos 2 objetivos que tenga la organización                                                 | Conseguir el apoyo de aliados comerciales que le den a la compañía el impulso que necesita. Diseñar un programa de asesoría y preparación deportiva de calidad, que se acople a la situación país.                                                                                                                          | Lograr obtener una beca universitaria para nuestros clientes. Lograr que los atletas desarrollen todo su potencial.                                                                                        | Lograr que el atleta alcance el nivel óptimo. Dar a conocer nuestros servicios en toda Venezuela.                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P5: ¿Cuáles considera que son los principales valores dentro de la organización?                          | Honestidad<br>Esfuerzo<br>Pasión<br>Profesionalismo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Responsabilidad<br>Honestidad<br>Compromiso                                                                                                                                                    | Responsabilidad<br>Dedicación<br>Compromiso                                                                                                                                                                                                                        |
| P6: ¿Considera que estos valores ejercen algún tipo de influencia en el desempeño de su trabajo? Explique | Sí, porque mi pasión por el deporte me hace sentir comprometido con mis clientes, a ser honesto, profesional y dar mi mejor esfuerzo a la hora de realizar mi trabajo.                                                                                                                                                                                                      | Los valores son los que hacen que hagamos todo el esfuerzo posible para que nuestros clientes obtengan el mejor resultado posible de nosotros. Siempre siendo diligentes y honestos con ellos. | Considero que los valores nos definen como seres humanos, esto lo transmitimos en cada nivel de nuestras vidas, es por esta razón que VMS Sports representa una opción sólida y confiable a la hora de llevar a cabo el desempeño óptimo de los atletas.           |
| P7: Indique al menos 3 atributos de la organización                                                       | Compromiso con el cliente, amplia base de datos, personal con experiencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Conocimiento del mercado, pro actividad, estar siempre disponibles para nuestros clientes.                                                                                                     | Seriedad en las negociaciones, compromiso real con los atletas y familiares, herramientas óptimas para el desarrollo del atleta.                                                                                                                                   |
| P8: ¿Cuáles son las metas a cumplir por la organización en el mediano y largo plazo?                      | <p>En el mediano plazo, invertir en la compañía para tener una identidad sólida e impulsar nuestra presencia en el mercado, para así lograr ampliar nuestra cartera de clientes de manera significativa.</p> <p>A largo plazo, establecernos como la empresa líder en Venezuela del reclutamiento y asesoría deportiva, gracias a nuestro profesionalismo y excelencia.</p> | <p>Realizar “Try outs” en al menos 5 ciudades del país.</p> <p>Ser la primera opción para los atletas que busquen desarrollar sus talentos y conseguir becas en el exterior.</p>               | <p>Establecer relaciones con posibles inversores y aliados para lograr dar a la empresa el impulso que necesita para realmente darse a conocer. Convertirnos en la primera opción para cualquier joven que quiera continuar con su preparación en el exterior.</p> |
| P9: Describa brevemente a la organización                                                                 | VMS Sports es una agencia de reclutamiento y colocación de atletas de alto rendimiento en universidades, academias, clubes o cualquier entidad deportiva en el exterior.                                                                                                                                                                                                    | VMS en una empresa con varios años de experiencia y directivos con gran conocimiento del mercado, con un alto porcentaje de satisfacción y un gran compromiso con sus clientes.                | VMS Sports es una organización enfocada en lograr que el atleta alcance un nivel óptimo dentro de las Universidades o instituciones seleccionadas para cumplir su meta.                                                                                            |



|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P10: ¿Existe alguna normativa de importancia dentro de la organización?                                                  | El trabajo en equipo es indispensable para que se pueda llevar a cabo todo proceso dentro de la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Que todos nuestros clientes sean tratados con la misma importancia.                                                                                                                                                                                           | El atleta debe sentirse motivado para poder alcanzar sus metas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| P11: Mencione aquellas normas que se deben cumplir con carácter obligatorio en el proceso operativo                      | El prospecto debe tener alto rendimiento deportivo, estar entre los 15 y 20 años de edad y comprometerse con el proceso, ser responsable. VMS Sports, por su parte, debe llevar a cabo cierta cantidad de pasos durante el proceso operativo para poder ofrecerle el mejor servicio al cliente, pero la norma más importante que tenemos es ser siempre honestos con ellos, nunca darles seguridad de que serán aceptados en una universidad o academia o que obtendrán una beca, porque en muchos casos depende más de ellos que de nosotros y se sale de nuestras manos, por lo que es mejor no prometer aquello que no podemos cumplir. | Que el atleta tenga un alto nivel deportivo y que tenga las herramientas necesarias para estudiar en la universidad que le ofrezca la beca. Debe tener entre 15 y 20 años y que sus padres estén involucrados en el proceso. Responsabilidad de ambas partes. | El atleta debe tener un alto rendimiento deportivo. Debe tener entre 15 y 20 años. Sentido de compromiso y responsabilidad.                                                                                                                                                                                                                                     |
| P12: ¿Considera usted que la organización es reconocida por los clientes potenciales? ¿Más o menos que sus competidores? | No es altamente reconocida ya que es una empresa relativamente nueva, que no se ha dado a conocer del todo. A pesar de que tenemos un par de años en el mercado, nos hemos valido de la reputación de una de nuestras empresas aliadas para poder dar a conocer nuestro trabajo, pero lo cierto es que quisiéramos ser mucho más reconocidos y estamos enfocando nuestros esfuerzos en impulsar nuestra imagen para darnos a conocer.                                                                                                                                                                                                      | Aunque VMS es una empresa relativamente joven, ya es reconocida por los potenciales clientes, gracias a nuestras alianzas estratégicas y a la experiencia de nuestro director, Gleyner Hernández.                                                             | VMS Sports es una organización en pleno crecimiento, constantemente estamos en búsqueda de herramientas para crecer y darnos a conocer. Nuestra mejor tarjeta de presentación es hacer nuestro trabajo de manera impecable y enfocándonos en las necesidades de nuestros clientes y así captar clientes potenciales que confíen ampliamente en la organización. |

|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P13: Indique al menos 3 ventajas que posee la organización, en relación con sus competidores                                                                                                                           | Innovación<br>Aliados comerciales<br>Honestidad<br>Accesibilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Experiencia.<br>Trato directo y exclusivo con nuestros clientes.<br>La cantidad de opciones que podemos ofrecer.                                                                                                                                                                                                                                      | Trato personalizado y directo con nuestros clientes.<br>Compromiso sincero con el atleta.<br>Conocimiento sólido en la materia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| P14: ¿Cuáles prácticas han perdurado dentro de la organización? Por ejemplo, con respecto al trato hacia los empleados y clientes, actividades que se llevan a cabo con ellos, integración del equipo de trabajo, etc. | Reuniones con todo el <i>staff</i> de manera constante, trato directo y honesto con los clientes en todo momento, <i>try outs</i> periódicamente para reclutar prospectos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | “ <i>Try outs</i> ”: en ellos tenemos la oportunidad de ver la capacidad deportiva del cliente potencial y tenemos la oportunidad de interactuar.<br>Reuniones constantes con los clientes y nuestros empleados para estar al tanto de sus necesidades.<br>Capacitación constante.                                                                    | Reuniones constantes, capacitaciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| P15: ¿Cómo se manejan las situaciones críticas dentro de la organización? Por ejemplo, conflictos con empleados o clientes, situaciones económicas, escasez, etc.                                                      | Hasta los momentos no hemos tenido situaciones críticas dentro de la empresa, todas las personas que la conforman estamos altamente involucradas en los procesos y mantenemos una comunicación constante que nos permite solucionar a tiempo cualquier problema que se pueda suscitar. Respecto a situaciones que se salgan de nuestras manos, como la escasez o la situación país, tratamos siempre de ofrecer a nuestros clientes las mejores opciones que se ajusten a sus necesidades y a su bolsillo, entendiendo que la situación es difícil tanto para ellos como para nosotros. Buscamos ayudarlos con lo que esté a | Tenemos una gran ventaja ya que los directivos de la empresa están involucrados en todos los aspectos de la operación, esto nos permite detectar y corregir cualquier error o problema que surja.<br><br>Trabajamos con nuestros clientes para buscar opciones que se ajusten a sus presupuestos y así conseguir el mayor beneficio por su inversión. | Hasta los momentos no hemos presentado ninguna situación crítica. Al mismo tiempo cada situación la tratamos responsablemente y nos concentramos en reconocer si hemos fallado en algún aspecto, crecemos en cada experiencia con nuestros clientes y de esta manera vamos mejorando y ofreciendo el servicio ideal que ellos merecen.<br><br>Un tema bien importante es el de la situación económica, ya que nos vamos a encontrar con casos que no pueden cancelar los honorarios de la misma manera que otros clientes, en este caso buscamos la manera de ayudar al atleta a alcanzar su meta ofreciéndole opciones |

|                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                               | nuestro alcance para que puedan completar el proceso con éxito.                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | que se adapten a su presupuesto.                                                                                                                                                                                             |
| P16: ¿Cómo considera que son percibidos los servicios de la organización en cuanto a estándares de calidad?   | Bastante bien, la mayoría de nuestros clientes llegan a nosotros gracias a la referencia de algún otro cliente, y esto nos hace creer que este último debe haber considerado que nuestro trabajo es de calidad.                                    | Considero que nuestros estándares de calidad son muy bien percibidos y siempre nos estamos comunicando con nuestros clientes para buscar formas de mejorarlos.                                                                                                                                                                           | Considero que nuestros estándares de calidad son muy buenos, ya que buscamos obtener resultados en aspectos tangibles y que le proporcionen al atleta resultados en corto plazo.                                             |
| P17: ¿Considera que estos servicios son de la mejor calidad posible? ¿Qué aspectos podrían mejorar?           | Nos gustaría adaptar los costos un poco más a la realidad del país y ofrecer otras modalidades de pago, incluso aceptar clientes pro-bono, y estamos en búsqueda constante de mejorar nuestros servicios para que sean los mejores del mercado.    | Considero que son de muy alta calidad, ya que todos en la empresa tenemos experiencia en esta área, pero siempre hay espacio para mejorar y siempre estamos buscando formas de hacerlo. Una de las mejoras que deseamos realizar es en nuestras instalaciones. Queremos que la visita a nuestras oficinas sea lo más placentera posible. | Buscamos mejorar cada día, ser mejores en nuestra área, ofrecer lo mejor de la organización. Considero que nuestros servicios son ideales para los atletas que buscan cumplir sus metas y alcanzar sus sueños deportivos.    |
| P18: ¿Podría afirmar que el precio de los servicios ofrecidos se ajusta a la calidad de los mismos? ¿por qué? | Se encuentran por debajo de la competencia y nuestro servicio es más completo. Estamos convencidos de que la relación precio-beneficio de nuestros servicios son justas, lo que nos preocupa realmente es la situación actual.                     | Los precios de nuestros servicios son unos de los más competitivos en la industria, aun así, consideramos que ofrecemos más beneficios que nuestros competidores que tienen tarifas más elevadas.                                                                                                                                        | Los precios que ofrece VMS Sports representan cada aspecto de la organización, se ajustan totalmente a la calidad de nuestros servicios ya que dichos servicios son óptimos y acorde a las necesidades de nuestros clientes. |
| P19: ¿Cómo se establece el contacto con clientes potenciales?                                                 | A través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, reuniones, <i>try outs</i> . Muchos de nuestros clientes vienen referidos por otros clientes o por nuestros aliados comerciales, por lo que el primer contacto generalmente es telefónico, | Tenemos varias maneras de contactar a clientes potenciales, la principal es el “ <i>Try out</i> ” o “Pruebas de talento”, en el cual los potenciales clientes tienen la oportunidad de demostrar sus talentos y ser evaluados por                                                                                                        | Pueden existir varias vías para establecer contacto con clientes potenciales, a través de referencias, por medio de otros clientes. Puede ser a través de nuestra página web o a través de <i>try outs</i> .                 |

|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                         | en persona o por correo. En otros casos, realizamos <i>try outs</i> en los que convocamos una alta cantidad de atletas y de esta manera realizamos el primer contacto.                                                                       | profesionales en el área.<br><br>También trabajamos con muchos clientes referidos tanto por nuestros clientes como por nuestros aliados comerciales.                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |
| P20: ¿Cómo se dan las relaciones con los clientes?                                                                      | Nuestros clientes son como amigos para nosotros, por lo que siempre vamos a esforzarnos en hacer nuestro mejor trabajo para ellos y para ayudarlos a alcanzar sus metas. Es una relación basada en el respeto, la sinceridad y la confianza. | Las relaciones se dan de manera amigable y con la confianza de que siempre tenemos sus intereses como lo más importante. Trabajamos en un ambiente relajado, donde las preocupaciones, preguntas e ideas de nuestros clientes son escuchadas.             | Se dan de manera espontánea, no presionamos a nuestros clientes, queremos que ellos se sientan a gusto.                                                                                             |
| P21: ¿Cómo considera que es la atención prestada a los clientes?                                                        | Todos los clientes se tratan como familia, pero con bastante respeto. Les prestamos la mejor atención posible, haciéndoles saber que sus intereses y necesidades son también nuestros.                                                       | VMS se debe a sus clientes, son la razón por la cual hacemos nuestro trabajo, por lo cual prestarles toda la atención posible es de alta importancia. Nuestros clientes deben sentir que tiene un aliado y que siempre estamos velando por sus intereses. | Nuestra atención es excelente, nos gusta que el cliente se sienta a gusto, feliz, confiado, es por esto que nos esmeramos en prestar el mejor servicio posible, ya que nos apasiona lo que hacemos. |
| P22: Basándose en la experiencia previa, ¿considera usted que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado? | Sí, se han creado buenas relaciones, incluso después de haber finalizado el servicio prestado. Es por ello que muchos de nuestros clientes vienen referidos por otros, de lo contrario, no nos recomendarían.                                | Considero que nuestros clientes quedan satisfechos, es una pregunta que les estamos haciendo constantemente para saber que estamos haciendo el trabajo que el cliente espera de nosotros.                                                                 | Considero que sí, totalmente.                                                                                                                                                                       |
| P23: ¿Podría afirmar que todos los trabajadores llevan a cabo eficientemente                                            | Absolutamente.                                                                                                                                                                                                                               | Sí, lo puedo afirmar, ya que los directivos siempre estamos involucrados en cada aspecto de la empresa. Esto nos asegura que se                                                                                                                           | La organización se esmera en prestar el mejor servicio, todo comienza por el trato con los empleados y ellos lo transmiten de manera positiva a nuestros clientes.                                  |

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| sus labores durante el proceso operativo?                                             |                                                                                                                                                                                         | <p>les esté dando el mejor servicio posible a nuestros clientes.</p> <p>También trabajamos con nuestras puertas abiertas para que los empleados sientan que pueden venir a nosotros con cualquier inquietud que puedan tener.</p> |                                                                                                                                                                                                        |
| P24: ¿Cómo se dan las relaciones con los empleados?                                   | Bastante bien, hay mucha confianza y respeto.                                                                                                                                           | En VMS trabajamos en un ambiente donde se les permite a los empleados expresar sus ideas e inquietudes, esto nos permite tener una relación amigable y profesional.                                                               | Trabajamos en equipo, en un ambiente de armonía y profesionalismo.                                                                                                                                     |
| P25: ¿Qué información considera usted es necesario brindar a sus empleados? ¿Por qué? | Es necesario que todos los empleados conozcan de pie a cabeza cómo funciona todo el proceso en todos nuestros servicios, independientemente de si están involucrados directamente o no. | Los empleados deben sentirse identificados con VMS, por eso sus ideas son escuchadas y tomadas en consideración. Siempre los mantenemos al tanto de la dirección de la empresa y de cualquier cambio que les pueda afectar.       | Nuestros empleados deben sentirse identificados en primer lugar con la organización, ellos deben conocer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.                                        |
| P26: ¿Cuáles medios considera más convenientes para comunicarse con sus empleados?    | Personalmente y a través de correos electrónicos en algunos casos.                                                                                                                      | Tenemos varias maneras de comunicarnos, generalmente usamos <i>e-mail</i> para asuntos de trabajo, para que quede constancia de la comunicación. Tenemos reuniones semanales y también comunicación directa.                      | El medio indispensable es el personal, el trato directo y diario.                                                                                                                                      |
| P27: En términos generales, ¿cómo considera que son las comunicaciones dentro de la   | Ambas.                                                                                                                                                                                  | Debido al tamaño de la empresa mucha de la comunicación se genera de manera informal, aun así le pedimos a los empleados que luego se pase esta información por escrito para que                                                  | La comunicación dentro de la organización se basa en la responsabilidad y honestidad. Existe motivación en nuestros empleados. La comunicación es a veces formal y otras veces informal. Trabajamos en |

|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| organización?<br>¿Surgen de manera formal o informal?                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | quede constancia de la misma.                                                                                                                                                                                  | equipo, comunicación directa y efectiva.                                                                                                                                                                   |
| P28: ¿Qué información considera usted es necesario brindar a su clientela actual y potencial? ¿por qué? | <p>Considero que lo más importante es dar a conocer nuestros servicios a los clientes potenciales, explicándoles por qué somos los mejores en lo que hacemos y por qué VMS Sports es la mejor opción para ellos. Además, es importante mantenerlos al tanto de nuestros eventos, <i>try outs</i>, etc.</p> <p>Respecto a nuestros clientes actuales, es importante que estén constantemente informados del estatus de su caso, y de los requisitos con los que deben cumplir en cada etapa del proceso para que este pueda funcionar.</p> | Lo más importante es brindarles información constante sobre el estatus de su caso, y para nuestros clientes potenciales información sobre nuestros próximos “ <i>Try outs</i> ” y la manera en que trabajamos. | Lo más importante es brindar a nuestros clientes seguridad, que vean que tenemos un compromiso con ellos y que ellos vean que sentimos pasión por lo que hacemos, que conocemos el tema, que lo dominamos. |
| P29: ¿Cuáles medios considera más convenientes para comunicarse con su clientela?                       | Trato directo, teléfono, <i>e-mail</i> , redes sociales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tratamos de comunicarnos con ellos cara a cara o por teléfono, pero siempre hacemos seguimiento por <i>e-mail</i> para dejar constancia de lo conversado.                                                      | Considero que el medio de trato directo, en persona con nuestros clientes es indispensable. Aunque las redes sociales sirven de muchísimo apoyo, van de la mano a la hora de lograr los objetivos.         |
| P30: ¿Qué información considera usted es necesario brindar a los públicos externos de la organización?  | Nuestra misión y visión, lo que queremos ser como empresa, lo que hacemos y por qué somos la mejor opción en el mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Nuestros valores, la manera en que trabajamos y lo que podemos lograr para ellos.                                                                                                                              | Nuestra misión, visión y valores, que sepan cuáles son nuestro objetivos y para qué trabajamos.                                                                                                            |
| P31: En términos generales, ¿cómo considera que son las comunicaciones?                                 | Tenemos una buena comunicación con nuestros clientes actuales, proveedores, aliados comerciales, etc., sin embargo, podemos trabajar más en nuestras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Aunque tenemos muy buena comunicación con el público, considero que podríamos hacer más para alcanzar un mayor público.                                                                                        | Actualmente la organización se está dando a conocer, hay mucho público que no hemos alcanzado y el cual queremos captar, estamos trabajando en esta área.                                                  |

|                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| s con los públicos externos de la organización?                                                                                                                             | comunicaciones externas en general para alcanzar una mayor audiencia y llegarle a más clientes potenciales.                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |
| P32: ¿Existe actualmente algún símbolo o logotipo que represente a la organización? De tenerlo, descríballo y explique lo que usted considera que este refleja o representa | Sí. Es un escudo con el nombre de la compañía y la fecha de su establecimiento, y representa la seriedad, el profesionalismo y la excelencia de nuestro trabajo. Es un escudo en representación de los escudos de universidades, academias y equipos deportivos en el mundo. Demuestra nuestra pasión por el deporte. | El logotipo de VMS es un escudo negro con el nombre de la empresa en letras generalmente asociadas con deportes universitarios. Este refleja el espíritu deportivo de la empresa y atrae al cliente que buscamos. | VMS Sports tiene su logotipo, el cual representa a la organización. Es un escudo con las iniciales y nombre, este refleja el deporte, representa firmeza, constancia y solidez. |
| P33: ¿De existir, dónde se puede encontrar con mayor frecuencia el logotipo y los símbolos de la empresa?                                                                   | En tarjetas de presentación, papelería, página web.                                                                                                                                                                                                                                                                   | <a href="http://www.vmssports.com">www.vmssports.com</a>                                                                                                                                                          | En la pagina web: <a href="http://www.vmssports.com">www.vmssports.com</a>                                                                                                      |
| P34: ¿Qué considera usted que debería reflejar el logotipo y los símbolos de la empresa?                                                                                    | Debe relacionarse de alguna manera con el deporte, y reflejar de forma limpia lo que hace la organización, nuestro compromiso con nuestros clientes, profesionalismo.                                                                                                                                                 | A lo que se dedica la empresa.                                                                                                                                                                                    | Debe reflejar de manera simple la esencia de la organización.                                                                                                                   |
| P35: ¿La empresa emplea alguna tipografía determinada? Si lo hiciera, ¿qué considera que debería reflejar?                                                                  | No trabajamos con una tipografía en específico. Debería reflejar seriedad, profesionalismo, responsabilidad. Ser clara, no muy recargada, pero amigable.                                                                                                                                                              | En el logo usamos la tipografía “Varsity” que refleja el ramo en el cual trabajamos.                                                                                                                              | La tipografía debe ser clara, sencilla, limpia, que atraiga al público, que llame la atención sin ser cargada.                                                                  |

|                                                                                                                      |                                                 |                                                                         |                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| P36: Nombre los 4 colores que primero vienen a su mente al pensar en la organización                                 | Azul<br>Negro<br>Verde<br>Blanco                | Azul<br>Amarillo<br>Negro<br>Blanco                                     | Verde<br>Azul<br>Gris<br>Blanco                              |
| P37: Mencione las 4 imágenes que primero vienen a su mente en relación a las actividades que realiza la organización | Balón de fútbol<br>Campo<br>Jugador<br>Arquería | Balón de fútbol<br>Deportistas<br>Arquería de fútbol<br>Campo de fútbol | Campo de fútbol<br>Arquería<br>Futbolista<br>Balón de fútbol |

Fuente: elaboración propia.

## 6.2. *Observaciones generales*

A través de las entrevistas realizadas a los Directivos se pudo percibir que los tres logran describir de la misma manera a la empresa, y a pesar de que sus definiciones de la misión y visión varían en forma, todas coinciden en fondo. Es decir, expresan de diferentes maneras la misma idea, por lo que se podría afirmar que cuentan con una misión y visión claramente establecidas.

Concuerdan también en la función que cumple la organización dentro de la sociedad, pero parecen no estar de acuerdo del todo en lo que respecta a los valores de la empresa, pues a pesar de que algunas de sus respuestas coinciden, como por ejemplo honestidad, compromiso y responsabilidad, todos parecieran, individualmente, considerar otros valores no mencionados por los demás. Aún así, concuerdan en que estos valores son fundamentales para el desempeño de sus labores.

Por otra parte, a pesar de que no coinciden completamente a la hora de nombrar los atributos de la organización, los tres directivos están de acuerdo en que sus principales



atributos son el compromiso y la atención que le prestan a sus clientes, y la amplia experiencia que tienen en el área. Sin embargo, se pudo percibir que no todos guardan la misma opinión respecto a los objetivos de la empresa, por lo que se puede concluir que no poseen objetivos establecidos y tienden a confundir los objetivos hacia el cliente con los objetivos de VMS. Aún así, parecieran estar de acuerdo, en gran parte, respecto a las metas a cumplir por la organización.

En cuanto a las normas, a pesar de que coinciden en sus respuestas, nuevamente confunden las normas o requisitos que deben cumplir los clientes con las normas dentro de la organización, es decir, parecen no tener claramente establecida la normativa interna, lo que se puede traducir en que, para ellos, es más importante la atención prestada a los clientes y su relación con ellos que cualquier norma básica que puedan aplicar a sus empleados.

Respecto a la Imagen Corporativa, todos los directivos parecen estar de acuerdo en que la organización, por ser relativamente nueva, no es tan reconocida como quisieran, a pesar de que la mayoría de sus clientes actuales han llegado a ellos gracias a las referencias de otros clientes que han quedado satisfechos con su trabajo. Mencionan diferentes ventajas que posee la organización en relación con sus competidores, pero todos parecieran estar en la misma línea en este aspecto. Guardan la misma opinión respecto a la alta calidad de sus servicios, pero coinciden en que siempre hay espacio para mejorar, y en lo que respecta a los precios, consideran que se ajustan totalmente a la calidad de sus servicios, a pesar de que están por debajo de los precios de la competencia, por lo que afirman que sus precios son de los más competitivos del mercado.

No existe una metodología definida para establecer un primer contacto con los clientes, pues como se mencionó previamente, la mayoría de ellos llegan a la empresa por referencia de otros clientes que han quedado satisfechos con el servicio prestado. Si bien mantienen muy buenas relaciones con su clientela y están orgullosos de la atención que les prestan, concuerdan en que necesitan orientar sus esfuerzos hacia el incremento de su

cartera de clientes, y en que es necesario brindar más información sobre la empresa a los consumidores potenciales para poder tener mayor presencia en el mercado.

Al igual que con sus clientes, mantienen muy buenas relaciones con sus empleados, basadas en el respeto mutuo y la confianza. Sin embargo, tampoco cuentan con una metodología definida para comunicarse internamente. Se inclinan hacia el trato directo, y están convencidos de que lo primordial es que sus empleados se sientan identificados con la empresa y sus procesos.

Finalmente, respecto a la Identidad Visual Gráfica, quedó en evidencia que, a pesar de que la empresa cuenta con un logo con el que sus directivos se sienten identificados de cierta manera, que puede encontrarse en su página web, papelería y tarjetas de presentación, su uso no sigue un patrón preestablecido, es decir, no siempre tiene la misma ubicación en la papelería, no existe una tipografía determinada para los papeles y documentos de la empresa, no cuentan con carpetas, uniformes, material POP, etc. A la hora de nombrar los colores con los que relacionan a la empresa, las respuestas de los tres directivos tuvieron coincidencias, y en el caso de las imágenes, seleccionaron exactamente las mismas.

### 6.3. Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Empleados

Cuadro 11: Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Empleados. Parte I

| Entrevistado                                                                                                                 | Luis Díaz<br>Traductor Legal<br>Externo                                                                  | Richard González<br>Dpto. de<br>Operaciones                                                                                   | Yunitze Mendoza<br>Dpto. de<br>Operaciones                                                                                                                                              | María Mercado<br>Dpto.<br>Administrativo                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta                                                                                                                     |                                                                                                          |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                            |
| P1: ¿Conoce usted la misión de la organización?                                                                              | Sí.                                                                                                      | Sí.                                                                                                                           | Sí.                                                                                                                                                                                     | Sí.                                                                                                                                        |
| P2: ¿Se siente usted identificado con la misión de la organización?                                                          | Sí.                                                                                                      | Sí.                                                                                                                           | Sí.                                                                                                                                                                                     | Sí.                                                                                                                                        |
| P3: ¿Considera usted que sus funciones dentro de la organización contribuyen al cumplimiento de esta misión? ¿de qué manera? | Sí, al ofrecerle oportunidades a los jóvenes que llegan a nosotros con ganas de crecer como deportistas. | Por supuesto. Las funciones que cumpla son esenciales para que los prospectos puedan ser ubicados en las universidades.       | Sí, claro, cada día se incrementan las alternativas que se le pueden ofrecer a los clientes, y en búsqueda de mejores opciones se consiguen nuevas oportunidades que se pueden ofrecer. | Sí, a través del ejercicio oportuno de mis funciones en cuanto al manejo financiero, atención a proveedores, etc.                          |
| P4: ¿Conoce usted la visión de la organización?                                                                              | Sí.                                                                                                      | Sí.                                                                                                                           | Sí.                                                                                                                                                                                     | Sí.                                                                                                                                        |
| P5: ¿Se siente usted identificado con esta visión?                                                                           | Sí.                                                                                                      | Sí.                                                                                                                           | Sí.                                                                                                                                                                                     | Sí.                                                                                                                                        |
| P6: ¿Cuáles considera que son los principales valores dentro de la organización?                                             | Honestidad y calidad de servicio.                                                                        | Disciplina, profesionalismo y responsabilidad                                                                                 | Responsabilidad, organización y cumplimiento de metas.                                                                                                                                  | Fomentar el talento venezolano y darlo a conocer.<br>Ofrecer oportunidades a los jóvenes deportistas de destacarse a partir de su talento. |
| P7: ¿Considera que estos valores ejercen algún tipo de influencia en el desempeño de su trabajo? Explique                    | Sí.<br><br>Asesorar al cliente con un servicio de calidad y sobre la base de la honestidad es            | Para mí los valores son como la base sobre la cual se realiza el trabajo. Entendiéndolos e incorporándolos en mi día a día es | En toda compañía se necesita en principio estar organizada para que pueda fluir, y estar a cargo gente especializada y responsable para                                                 | Claro, los valores son fundamentales en todo ambiente laboral ya que determinan el rumbo a seguir.                                         |

|                                                                                                                                  |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                  | sumamente gratificante.                                        | que puedo cumplir eficazmente con mi trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | poder cumplir con los clientes y alcanzar las expectativas, sin estos valores sin duda sería un desastre.                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| P8: Indique al menos 3 atributos de la organización                                                                              | Calidad de servicio, velocidad de respuesta y profesionalismo. | Calidad de los servicios.<br>Precios accesibles.<br>Atención al cliente.                                                                                                                                                                                                                                                          | Honestidad con los clientes.<br>Comunicación constante con los empleados.<br>Servicios que se ajustan a la realidad del país y a las necesidades de los clientes. | Ayuda a identificar y desarrollar el talento deportivo de los jóvenes.<br>Ayuda a que ese talento sea reconocido por Clubes especializados y se desarrolle.<br>Jóvenes, deporte y desarrollo son sus principales elementos de trabajo, por ende, contribuye a construir un mejor país. |
| P9: ¿Existe alguna normativa de importancia dentro de la organización?                                                           | Sí.                                                            | Sí.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Sí.                                                                                                                                                               | Sí.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| P10: Mencione aquellas normas que debe cumplir con carácter obligatorio al llevar a cabo sus funciones dentro de la organización | Reuniones de status constantes.<br>Tiempos de entrega.         | La primera norma que nos dicen al entrar a la compañía es que debemos ser siempre honestos con los clientes y no prometer nada que no podamos cumplir. Creo que es la más importante, porque en verdad con respecto a lo demás son bastante flexibles. Me refiero a lo que tiene que ver con horarios, código de vestimenta, etc. | Responsabilidad y honestidad con los clientes.<br>Aportar nuevas ideas.<br>Reuniones constantes.                                                                  | Dar cumplimiento a la normativa legal vigente en materia administrativa y financiera                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P11: ¿Considera usted que la organización es reconocida por los clientes potenciales? ¿Más o menos que sus competidores?                                                                                     | Sí.<br>Menos, ya que se trata de una empresa joven que apenas está comenzando a crecer.                                                                                                                                                                                                                                                                       | No.<br>Pienso que es una empresa muy joven y por eso no tiene el reconocimiento que puede tener la competencia. Necesita promocionarse y darse a conocer más. | Sí.<br>Es una compañía muy joven en comparación con las grandes, pero comparando eficiencia con experiencia, ofrece alternativas nuevas y es más competente. | Sí.<br>Menos por ser una empresa relativamente nueva.                                                                                                    |
| P12: Indique al menos 3 ventajas que posee la organización en relación con sus competidores                                                                                                                  | Excelente calidad de servicio.<br>Velocidad de respuesta.<br>Profesionalismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Excelente atención al cliente.<br>Seguimiento de los casos.<br>Precios más económicos.                                                                        | Honestidad<br>Seguridad<br>Responsabilidad                                                                                                                   | Es nueva, por ende no se percibe con vicios.<br>Abarca varias disciplinas deportivas.<br>Su líder conoce ampliamente el mercado de clientes potenciales. |
| P13: ¿Cuáles prácticas han perdurado dentro de la organización? Por ejemplo, con respecto al trato hacia los empleados y clientes, actividades que se llevan a cabo, integración del equipo de trabajo, etc. | Las comunicaciones dentro y fuera de la empresa se basan en el respeto y la confianza. Esto aplica tanto para empleados como para clientes, y es algo que ha perdurado desde que formo parte de la organización. El equipo de trabajo se integra, generalmente, en las reuniones que hacemos con frecuencia y en los <i>try outs</i> que organiza VMS Sports. | Nos reunimos con bastante regularidad y tenemos una comunicación bastante fluida.                                                                             | Responsabilidad y honestidad ante todo.<br>Trabajo en equipo.<br>Confianza dentro del equipo de trabajo.                                                     | Calidad en cuanto a la selección de los candidatos y proveedores.<br>Asesoría integral.<br>Integración del equipo de trabajo.                            |

|                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P14: ¿Cuál es su opinión sobre la empresa en cuanto a la dinámica de trabajo, organización y gerencia?                                  | Considero que es una empresa organizada y que han sabido gerenciarla muy bien, la dinámica de trabajo es bastante agradable para todos los empleados, pero aún es una empresa joven y le falta crecer en varios aspectos. | Pienso que, aunque son bastante organizados y han sabido llevar la empresa, les falta visión para crecer. Es una empresa con mucho potencial que no se ha sabido explotar.                                        | La organización es fundamental y por ello es lo más importante, el trabajo en equipo hace que sea más ameno el trabajo, y ofrece oportunidades de poder trabajar con tormentas de ideas para mejorar en cada aspecto.                                                                                                                                                 | Creo que necesita una estrategia clara para lograr capturar los clientes.<br><br>En este momento que vive Venezuela es mucho más difícil de lograr, por eso, es probable que deba reconducir su visión hacia algo más interno y posible.                                                                                 |
| P15: Realice una descripción general de la organización                                                                                 | Una empresa de asesoría y gestión de servicios integrales en el ámbito deportivo.                                                                                                                                         | VMS Sports se especializa en la asesoría deportiva para todos aquellos jóvenes talentosos que quieran seguir preparándose en el exterior, ofreciéndoles la oportunidad de hacerlo a través de una beca deportiva. | Es una compañía que se encarga de brindar una amplia variedad de oportunidades a jóvenes estudiantes/atletas para completar sus estudios de pregrado en otros países, y/o mejorar sus niveles de inglés y/o deportivos. Le brinda la oportunidad a estudiantes de seguir incrementando sus conocimientos en otras culturas, aprovechando al máximo sus conocimientos. | Es una empresa dedicada a la asesoría integral de los jóvenes deportistas que se destacan en alguna disciplina, con el fin de lograr que los mismos puedan ser becados y entrenados por escuelas internacionales y equipos de esas disciplinas. El objetivo es lograr que el deportista obtenga una beca por su talento. |
| P16: ¿Cómo se manejan las situaciones críticas dentro de la organización? Por ejemplo, conflictos con empleados o clientes, situaciones | Con responsabilidad y con consciencia respecto a la situación del país.                                                                                                                                                   | Realmente creo que no han surgido ningún tipo de conflictos con empleados. Sí hay clientes que no cumplen con algunos de los requerimientos                                                                       | Se le da la oportunidad al afectado de expresar sus ideas para solventar la situación, de acuerdo al caso, su problema. Son accesibles y                                                                                                                                                                                                                              | La situación económica de Venezuela es la principal crisis que se le presenta continuamente a la organización, como a cualquier otra empresa                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| económicas, escasez, etc.                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     | <p>que les damos apenas nos contratan, pero esto se maneja con la mayor prudencia y respeto, tratando de buscar la mejor solución para el cliente.</p> <p>Sobre la situación económica, no es nada nuevo. El venezolano, por naturaleza, sabe trabajar en situaciones de crisis.</p> <p>No es fácil, pero siempre se le puede buscar la vuelta, ofrecer mejores precios, servicios más completos, más llamativos, para contrarrestar la situación.</p> | <p>manejan de manera profesional cada situación.</p> <p>Si hay un cliente con dudas sobre el proceso se convoca a una reunión para que pueda expresar sus desacuerdos.</p> | <p>venezolana, pero se trata de manejar siempre con la mayor responsabilidad y buscando alternativas que se ajusten a las necesidades del mercado y que sean realistas ante la situación que se vive actualmente en el país.</p> |
| P17: ¿Cómo considera que son percibidos los servicios de la organización en cuanto a estándares de calidad?       | Excelentes.                                                                                                                                                                                         | Muy buenos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Impecables, buscando siempre la excelencia                                                                                                                                 | Excelentes, dicho por los propios clientes.                                                                                                                                                                                      |
| <p>P18: ¿Considera que estos servicios son de la mejor calidad posible?</p> <p>¿Qué aspectos podrían mejorar?</p> | <p>Sí.</p> <p>Siempre hay espacio para mejorar, bien sea a través de la creación de nuevos servicios para ofrecer diferentes opciones a los clientes, o de la mejora constante de los actuales.</p> | <p>No.</p> <p>No es que piense que no son de buena calidad, todo lo contrario, son excelentes, pero pienso que siempre hay espacio para mejorar. Por ejemplo, pudiésemos ofrecer servicios más sencillos por</p>                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Sí.</p> <p>Siempre hay que tener en cuenta que debe existir la innovación y que hay que mantenerse al día con nuevas opciones.</p>                                      | <p>Sí.</p> <p>Los servicios son de excelente calidad, y los clientes lo avalan, el problema que tiene la empresa actualmente está en captar más clientes, haciendo uso de esa buena reputación que se ha creado.</p>             |

|                                                                                                                                                                    |                                                    |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                           |                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                                                                                                                    |                                                    | precios más solidarios, que se ajusten un poco más a la realidad del país. El tema del dólar es muy grave, por lo que hay que buscar otras opciones que le permitan a la empresa seguir percibiendo ingresos. |                                                                                                                                                                           |                                         |
| P19: ¿Cómo considera que es la atención prestada a los clientes?                                                                                                   | Excelente, directa y personalizada.                | Excelente. Creo que es una de las características que nos diferencia de los demás.                                                                                                                            | La atención que se le brinda a los clientes es personalizada, cordial y se mantiene contacto permanente para estar al día con las eventualidades que se puedan presentar. | Muy buena.                              |
| P20: Basándose en la experiencia previa, ¿considera usted que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado?                                            | Sí.                                                | Sí.                                                                                                                                                                                                           | Sí.                                                                                                                                                                       | Sí.                                     |
| P21: ¿Podría afirmar que, tanto usted como el resto de los trabajadores de la organización, llevan a cabo eficientemente sus labores durante el proceso operativo? | Sí.                                                | Sí.                                                                                                                                                                                                           | Sí.                                                                                                                                                                       | Sí.                                     |
| P22: ¿Cómo se dan las relaciones entre la empresa y sus empleados?                                                                                                 | Trato profesional y ameno. Comunicación constante. | Tenemos una relación bastante cercana pero respetuosa a la vez. Es bastante grato.                                                                                                                            | Son un complemento. Se mantiene un trato directo y respetuoso entre unos y otros.                                                                                         | Normal, dentro de la dinámica esperada. |



|                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P23: ¿Qué tipo de información le suministra la empresa?<br/>¿Se siente complacido con ella?</p>                         | <p>La información que necesito para poder cumplir con mis funciones dentro de la empresa.<br/>Los requerimientos de los clientes, de acuerdo a cada caso, y los tiempos en los que necesitan mi trabajo culminado.<br/>Sí.</p> | <p>La información necesaria, y los contactos necesarios con las universidades para poder llevar a cabo mi trabajo y ubicar a los chamos.<br/>Sí.</p> | <p>Nuevas alternativas para mejoras de servicios, además de buscar siempre alternativas para ofrecer a los diferentes clientes.<br/>Sí.</p>                                                                                                                                         | <p>Toda la que necesito, en materia administrativa y financiera, para poder cumplir con mi trabajo.<br/>Sí.</p>                                                                                                                                        |
| <p>P24: ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de la empresa?</p>                                                    | <p>No creo que necesite más información, pero sí pienso que sería ideal, para poder ser más organizados, recibir la misma información pero por escrito.</p>                                                                    | <p>Nuevas estrategias, nuevos servicios que ofrecer.</p>                                                                                             | <p>Sería bueno que más cosas quedaran por escrito, para evitar posibles confusiones.<br/>Siempre nos estamos comunicando, pero la comunicación generalmente es personal, y creo que nos ayudaría mucho si, además de la comunicación personal, pasáramos las cosas por escrito.</p> | <p>Considero que les falta un poco de mano dura en materia administrativa, sobre todo en lo que respecta a las cuentas por cobrar. Sé que esto no es información como tal que me gustaría recibir, pero sí me gustaría una mejora en este aspecto.</p> |
| <p>P25: ¿A través de qué medios recibe usualmente la información?<br/>¿Considera que son los medios idóneos para ello?</p> | <p>Principalmente comunicación personal, pero también recibimos correos electrónicos y llamadas.<br/>Sí.</p>                                                                                                                   | <p>Correos, llamadas, reuniones, conversaciones personales.</p>                                                                                      | <p>Personal, correo electrónico o vía telefónica.<br/>Sí.</p>                                                                                                                                                                                                                       | <p>Comunicación directa, correos y llamadas.<br/>Sí.</p>                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                |                                                                                                                         |                                                                                                                                |                                                                                                                    |                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| P26: ¿Existe actualmente algún símbolo o logotipo que represente a la organización?<br>De tenerlo, describalo y explique lo que usted considera que este refleja o representa. | Sí.<br>Un escudo con las siglas de la compañía, alusivo a los escudos universitarios.<br>Refleja compromiso, seguridad. | Sí.<br>Un escudo universitario con el nombre de la empresa. Para mí guarda relación con el deporte, el equipo, la universidad. | Sí.<br>Es un logo simple que por su significado implica compromiso, que es una compañía profesional y responsable. | Sí.<br>Un escudo con las siglas de la empresa, que representa al deporte, profesionalismo. |
| P27: De existir, ¿dónde se puede encontrar con mayor frecuencia el logotipo y los símbolos de la empresa?                                                                      | En la página web y tarjetas de presentación.                                                                            | En la página web y la papelería.                                                                                               | En la página web y cierta papelería.                                                                               | Página web y tarjetas.                                                                     |
| P28: ¿La empresa emplea alguna tipografía determinada?<br>Si lo hiciera, ¿qué considera que debería reflejar?                                                                  | No.<br>Profesionalismo e innovación.                                                                                    | No.<br>Debería ser como el logo. O sea, guardar relación con el deporte de alguna manera.                                      | No.<br>Profesionalismo.                                                                                            | No.<br>Profesionalismo.                                                                    |
| P29: Nombre los 4 colores que primero vienen a su mente al pensar en la organización                                                                                           | Verde<br>Blanco<br>Azul<br>Negro                                                                                        | Negro<br>Azul<br>Amarillo<br>Blanco                                                                                            | Blanco<br>Azul<br>Verde<br>Negro                                                                                   | Azul<br>Rojo<br>Blanco<br>Negro                                                            |
| P30: Mencione las 4 imágenes que primero vienen a su mente en relación a las actividades que realiza la organización                                                           | Fútbol<br>Pelota<br>Uniforme<br>Cancha                                                                                  | Escudo<br>Universidad<br>Pelota<br>Tacos                                                                                       | Deportistas<br>Estudiantes<br>Campus<br>Estadio                                                                    | Campo<br>Jugador<br>Malla<br>Scout                                                         |

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 12: *Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Empleados. Parte II.*

| Entrevistado                                                                                                                 | Ismar Suárez<br>Dpto.<br>Administrativo | Mabel Abdala<br>Dpto. de<br>Mercadeo                                                                                                                         | Natacha Suárez<br>Dpto. de Mercadeo                                                                                                                                              | Ma. Eugenia Font<br>Dpto. Académico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta                                                                                                                     |                                         |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| P1: ¿Conoce usted la misión de la organización?                                                                              | Sí.                                     | Sí.                                                                                                                                                          | Sí.                                                                                                                                                                              | Sí, entiendo que es darle la oportunidad al estudiante destacado en algún deporte de conseguir una beca que le permita realizar sus estudios fuera de Venezuela, y en especial en los Estados Unidos.                                                                                                                                                                                                                     |
| P2: ¿Se siente usted identificado con la misión de la organización?                                                          | Sí.                                     | Sí.                                                                                                                                                          | Sí.                                                                                                                                                                              | Sí.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| P3: ¿Considera usted que sus funciones dentro de la organización contribuyen al cumplimiento de esta misión? ¿de qué manera? | Sí.                                     | Sí, a través de la selección de jóvenes calificados y talentosos para explotar al máximo su potencial y así poder garantizar su ingreso a las universidades. | Sí, ya que es a través del mercadeo que se dan a conocer los servicios de la empresa, para poder ofrecer oportunidades de crecimiento profesional al talento deportivo del país. | Sí. Como profesora que prepara a los estudiantes para realizar los exámenes de admisión exigidos para el ingreso a las universidades y <i>colleges</i> , como el <i>SAT</i> y el <i>TOEFL</i> , así como quien puede darles orientación acerca de carreras e instituciones donde pueden estudiarlas, comprendo que contribuyo con el cumplimiento de los fines que permiten el logro de la misión que tiene esta empresa. |
| P4: ¿Conoce usted la visión de la organización?                                                                              | Sí.                                     | Sí.                                                                                                                                                          | Sí.                                                                                                                                                                              | Sí.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                           |                                                                          |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P5: ¿Se siente usted identificado con esta visión?                                                        | Sí.                                                                      | Sí.                                                                                                                                                                                              | Sí.                                                                                      | Sí.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| P6: ¿Cuáles considera que son los principales valores dentro de la organización?                          | Responsabilidad<br>Honestidad<br>Servicio al cliente                     | Responsabilidad<br>Perseverancia<br>Disciplina<br>Aprendizaje                                                                                                                                    | Honestidad<br>Responsabilidad<br>Profesionalismo                                         | Eficiencia, orden, así como la camaradería y buena disposición para la colaboración, todo esto dentro de una libertad de acción que cada uno tiene por el respeto a la labor que cada quien desempeña.                                                                         |
| P7: ¿Considera que estos valores ejercen algún tipo de influencia en el desempeño de su trabajo? Explique | Claro, tomo como base estos valores para poder llevar a cabo mi trabajo. | Por supuesto, en la medida que estos valores son aplicados dentro de la organización, el trabajo realizado por nosotros es un trabajo de calidad, lo que influye en la satisfacción del cliente. | Claro, uno usa los valores como base para poder llevar a cabo su trabajo con eficiencia. | Sí, en la medida en que se trabaja ordenadamente esto ayuda a la eficiencia y al seguimiento de los casos. Además, el respeto que tiene la gerencia por el trabajo que los empleados realizan da la confianza que se necesita para hacer una labor con buen gusto y estímulos. |
| P8: Indique al menos 3 atributos de la organización                                                       | Excelencia<br>Atención personalizada<br>Profesionalismo                  | Buen paquete salarial y ambiente laboral. Responsabilidad con sus empleados. Servicios de calidad.                                                                                               | Organización, atención al cliente y calidad de servicio.                                 | Ordenada, con jerarquía en sus funciones, y dedicada al logro de satisfacer las necesidades del estudiante, su familia y la de sus trabajadores.                                                                                                                               |
| P9: ¿Existe alguna normativa de importancia dentro de la organización?                                    | Sí.                                                                      | Sí.                                                                                                                                                                                              | Sí.                                                                                      | Sí.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| P10: Mencione aquellas normas que debe cumplir con carácter obligatorio al llevar                         | Básicamente cumplir con las normas básicas dentro de la organización, y  | Horas de entrada y salida.<br>Reuniones de status.<br>Permisos y                                                                                                                                 | Reuniones de status, honestidad con los clientes, y las normas básicas dentro de toda    | Son sobre todo en cuestiones de tiempo. Existen ciertas limitaciones de tiempo,                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a cabo sus funciones dentro de la organización                                                                              | con la normativa legal vigente en materia financiera.                                                                                                                                                                        | procedimientos para solicitarlos. Honestidad con los clientes.                                                                                                                            | empresa, como los horarios, etc.                                                                                                                                      | particularmente en mi departamento, para preparar a los estudiantes para las pruebas que deben presentar. Todas estas tienen una fecha estipulada, por lo que hay que saber programarse y ser organizados para poder atender a cada prospecto y ofrecerle las herramientas que necesita para poder salir bien en sus pruebas. |
| P11: ¿Considera usted que la organización es reconocida por los clientes potenciales?<br>¿Más o menos que sus competidores? | Sí.<br>Menos.                                                                                                                                                                                                                | Sí.<br>Es menos reconocida que sus competidores por ser una empresa relativamente nueva, pero las recomendaciones de los clientes han hecho que más gente la conozca y estamos creciendo. | Sí.<br>Es una empresa relativamente nueva, en comparación con el tiempo que tiene la competencia en el mercado, por lo que en realidad es menos reconocida que ellos. | No.<br>Considero que es una empresa muy joven, y en comparación con sus competidores, no es reconocida. Si bien ha ganado reconocimiento por la buena reputación que se ha ido creando, aún falta camino por recorrer.                                                                                                        |
| P12: Indique al menos 3 ventajas que posee la organización en relación con sus competidores                                 | Los servicios son muy frescos y completos, se ajustan a las necesidades de los clientes. Los precios son de los más competitivos del mercado. Se guardan excelentes relaciones con universidades y academias en el exterior. | Relación directa con los <i>coach</i> de las universidades. Atención personalizada. Precios competitivos.                                                                                 | Precios competitivos, servicios de alta calidad y excelentes relaciones con academias y universidades.                                                                | Servicios completos y de muy buena calidad, la atención al cliente es impecable, y los precios son de los más solidarios del mercado.                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P13: ¿Cuáles prácticas han perdurado dentro de la organización? Por ejemplo, con respecto al trato hacia los empleados y clientes, actividades que se llevan a cabo, integración del equipo de trabajo, etc.</p> | <p>Se hacen reuniones constantes con todo el equipo para conocer lo que se está haciendo, en qué estamos bien y en qué no. Además, cada cierto tiempo se organizan <i>try outs</i>, lo que nos ayuda a integrarnos como equipo ya que estamos en un ambiente distinto y todos participamos.</p> | <p>Fidelidad hacia sus empleados e igualmente hacia los clientes. Comunicación bidireccional frecuente y continua, tanto con los empleados e igualmente con los clientes. Reuniones frecuentes.</p> | <p>Nos integramos bastante durante las temporadas de <i>try outs</i> ya que todos los departamentos trabajan en conjunto. Nos gusta el trabajo en equipo, y mantenemos una comunicación constante unos con otros.</p>                    | <p>Ha perdurado la práctica de mantener un constante contacto tanto con los padres de los estudiantes como con sus tutores académicos, que los preparan para hacer las pruebas de admisión. Además de esto, la comunicación constante entre todos los que formamos parte de VMS Sports.</p> |
| <p>P14: ¿Cuál es su opinión sobre la empresa en cuanto a la dinámica de trabajo, organización y gerencia?</p>                                                                                                       | <p>Pienso que lo han venido haciendo muy bien, y es una empresa bastante organizada, pero la situación nos está afectando mucho y sería bueno evaluar algunos posibles cambios que se ajusten a la situación.</p>                                                                               | <p>Es una empresa que, para ser nueva en el campo deportivo, se ha manejado muy bien, estableciendo muy buenas relaciones tanto con las universidades como con las academias.</p>                   | <p>Creo que les falta un poco de organización. Tienen muchísimas ideas increíbles pero no saben ejecutarlas, y considero que puede ser por falta de organización. Han sabido llevar la empresa bien, pero se puede llegar más lejos.</p> | <p>Considero que el trabajo es fluido y eficiente gracias a la comunicación abierta entre la gerencia y los que necesitan de su asesoramiento.</p>                                                                                                                                          |
| <p>P15: Realice una descripción general de la organización</p>                                                                                                                                                      | <p>Es una empresa que presta un servicio de consultoría en el ámbito deportivo, básicamente ofreciendo oportunidades al talento venezolano que quiera crecer profesionalmente fuera del país.</p>                                                                                               | <p>Es una empresa especializada en brindar oportunidades de crecimiento profesional a los jóvenes venezolanos que tengan algún tipo de talento en materia de deporte.</p>                           | <p>Es una empresa de consultoría deportiva que ofrece oportunidades de estudio fuera de Venezuela.</p>                                                                                                                                   | <p>Organización con fines de lucro que busca insertarse dentro del mercado educativo, para ofrecer un servicio que tiene gran demanda y puede mantenerse en el tiempo, porque su área de trabajo pertenece a una necesidad perenne dentro del estudiantado venezolano.</p>                  |

|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P16: ¿Cómo se manejan las situaciones críticas dentro de la organización? Por ejemplo, conflictos con empleados o clientes, situaciones económicas, escasez, etc.</p> | <p>Tratamos de estar siempre al tanto de la situación y buscamos la manera de ajustar los servicios que ofrecemos y sus respectivos precios a las necesidades de los clientes, estando conscientes de la situación económica tan cambiante que vivimos en Venezuela.</p> | <p>Con responsabilidad, tratando en todo momento que la solución sea la mejor tanto en el plano laboral, como con los clientes.</p> <p>La situación del país nos afecta a todos por igual y siempre tratamos de entender eso y manejarlo con la mayor responsabilidad para que ninguna de las partes salga perjudicada.</p> | <p>No han sido muchas las situaciones de conflicto o de crisis que hemos tenido que afrontar dentro de VMS, pero siempre que han surgido se han manejado con mucha responsabilidad y profesionalismo.</p>                                        | <p>Todos los problemas y situaciones adversas o críticas son compartidas y resueltas dentro de un trato abierto y cercano con la gerencia de la empresa.</p>                                                                                                   |
| <p>P17: ¿Cómo considera que son percibidos los servicios de la organización en cuanto a estándares de calidad?</p>                                                       | <p>Buenísimos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Muy buenos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Excelentes.</p>                                                                                                                                                                                                                               | <p>Se le percibe como altamente responsable y eficiente en el modo de alcanzar los objetivos y metas que ofrece, pues ha satisfecho a muchos estudiantes los deseos de ser insertados en sistemas académicos y deportivos en el extranjero.</p>                |
| <p>P18: ¿Considera que estos servicios son de la mejor calidad posible? ¿Qué aspectos podrían mejorar?</p>                                                               | <p>Sí.<br/>Se podrían crear nuevos servicios más sencillos, con precios más económicos, primero para atraer más clientes, y segundo para estar a la par con la situación del país. Los servicios actuales son de</p>                                                     | <p>Sí.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>No.<br/>Creo que se puede mejorar en muchos aspectos, sobre todo en la organización, como decía antes. También se pueden ofrecer otros tipos de servicios, y se pueden ejecutar todas las ideas han surgido pero se han dejado a un lado.</p> | <p>No.<br/>Siempre se puede mejorar, más aún cuando los avances en los sistemas de información y documentación permitirían ser más eficientes en los tiempos, para resolver tareas administrativas y de comunicación, especialmente entre el cliente y las</p> |

|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                           |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                    | calidad, pero no todo el mundo tiene el poder adquisitivo necesario para poderlos contratar, por lo que tenemos que crear nuevos servicios de igual o más calidad, que se ajusten al poder adquisitivo de los posibles clientes. Creo que esto se ha venido hablando. |                                                                                           |                                                                                                                                                                        | instituciones académicas.                                                                                                            |
| P19: ¿Cómo considera que es la atención prestada a los clientes?                                                                                                   | Excelente.                                                                                                                                                                                                                                                            | Muy buena.                                                                                | Buenísima. Los clientes siempre quedan satisfechos por la buena atención que se les presta.                                                                            | Muy buena.                                                                                                                           |
| P20: Basándose en la experiencia previa, ¿considera usted que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado?                                            | Sí.                                                                                                                                                                                                                                                                   | Sí.                                                                                       | Sí.                                                                                                                                                                    | Sí.                                                                                                                                  |
| P21: ¿Podría afirmar que, tanto usted como el resto de los trabajadores de la organización, llevan a cabo eficientemente sus labores durante el proceso operativo? | Sí.                                                                                                                                                                                                                                                                   | Sí.                                                                                       | Sí.                                                                                                                                                                    | Sí.                                                                                                                                  |
| P22: ¿Cómo se dan las relaciones entre la empresa y sus empleados?                                                                                                 | Se basan en la comunicación constante y el respeto. Tenemos una relación cercana y amena.                                                                                                                                                                             | Son muy buenas debido a que existe una gran comunicación entre los jefes y sus empleados. | Se basan en el respeto, que para mí es fundamental. Nos comunicamos con mucha frecuencia y todos estamos siempre al tanto de lo que está pasando dentro de la empresa. | Dentro de un ambiente de respeto y de libertad de cátedra y trabajo, que hacen que sea grato y placentero trabajar dentro del mismo. |



|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <p>P23: ¿Qué tipo de información le suministra la empresa?</p> <p>¿Se siente complacido con ella?</p>                         | <p>La necesaria con respecto a las finanzas y administración en general de la empresa. Cuentas por pagar y por cobrar, nóminas, facturación, todas las tareas que se deben cumplir a diario. Sí.</p> | <p>Toda la que necesito para llevar a feliz término mi trabajo. Sí.</p>                                                        | <p>La información necesaria sobre los servicios que ofrecemos, para poder diseñar estrategias de mercadeo para darlos a conocer. Sin embargo, no siempre se ejecutan esas estrategias por falta de presupuesto y quizá por eso es que no somos tan reconocidos. Pasa lo mismo que con las ideas: hacemos tormentas de ideas con bastante frecuencia, y surgen cosas increíbles que no siempre se pueden realizar. Sí.</p> | <p>Toda la que yo necesite y ellos me puedan suministrar. Sí.</p> |
| <p>P24: ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de la empresa?</p>                                                       | <p>Estoy bien con la información que recibo, pero pienso que podríamos ser un poco más organizados en este sentido.</p>                                                                              | <p>La empresa me suministra la información que necesito para cumplir con mi trabajo.</p>                                       | <p>Estoy complacida con la información que recibo, lo que me gustaría es que no quedara solo en palabras, que se lleve a cabo, y también que más cosas queden plasmadas por escrito para poder ser más organizados.</p>                                                                                                                                                                                                   | <p>La que en su eventualidad yo necesite.</p>                     |
| <p>P25: ¿A través de qué medios recibe usualmente la información?</p> <p>¿Considera que son los medios idóneos para ello?</p> | <p><i>E-mails</i>, llamadas, conversaciones personales. Sí.</p>                                                                                                                                      | <p>Correos electrónicos, llamadas, revisamos frecuentemente la prensa a ver qué está pasando, y hablamos regularmente. Sí.</p> | <p>Vía telefónica, presencial o por correo. Sí, pero más cosas deberían quedar por escrito.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Por teléfono o por correo electrónico. Sí.</p>                 |

|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                         |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P26: ¿Existe actualmente algún símbolo o logotipo que represente a la organización?</p> <p>De tenerlo, describalo y explique lo que usted considera que este refleja o representa.</p> | <p>Sí.</p> <p>Es una especie de escudo con el nombre de la empresa, que guarda relación con los escudos de equipos y universidades.</p> | <p>Sí.</p> <p>Es una especie de escudo con el nombre de la organización, y para mi simboliza el compromiso.</p> | <p>Sí.</p> <p>Un escudo con el nombre de la compañía. Pienso que refleja compromiso y trabajo en equipo, ya que es un escudo alusivo a los equipos deportivos.</p> | <p>Sí.</p> <p>Un escudo universitario o deportivo, que contiene las siglas de la empresa y el año en que se fundó.</p> |
| <p>P27: De existir, ¿dónde se puede encontrar con mayor frecuencia el logotipo y los símbolos de la empresa?</p>                                                                          | <p>En la página web, membretes y tarjetas de presentación.</p>                                                                          | <p>En nuestra página web, cartas de trabajo, tarjetas de presentación.</p>                                      | <p>En la página web y en cierta papelería.</p>                                                                                                                     | <p>En la página web.</p>                                                                                               |
| <p>P28: ¿La empresa emplea alguna tipografía determinada? Si lo hiciera, ¿qué considera que debería reflejar?</p>                                                                         | <p>No.</p> <p>Compromiso, honestidad.</p>                                                                                               | <p>No.</p> <p>Profesionalismo, la misión y visión de la empresa.</p>                                            | <p>No.</p> <p>Compromiso y trabajo en equipo, como el logo.</p>                                                                                                    | <p>Creo que no.</p> <p>Orden.</p>                                                                                      |
| <p>P29: Nombre los 4 colores que primero vienen a su mente al pensar en la organización</p>                                                                                               | <p>Verde</p> <p>Blanco</p> <p>Azul</p> <p>Negro</p>                                                                                     | <p>Negro</p> <p>Azul</p> <p>Blanco</p> <p>Naranja</p>                                                           | <p>Blanco</p> <p>Negro</p> <p>Amarillo</p> <p>Azul</p>                                                                                                             | <p>Amarillo</p> <p>Azul</p> <p>Rojo</p> <p>Verde</p>                                                                   |
| <p>P30: Mencione las 4 imágenes que primero vienen a su mente en relación a las actividades que realiza la organización</p>                                                               | <p>Pelota</p> <p>Equipo</p> <p>Jugador</p> <p>Universidad</p>                                                                           | <p>Jugador</p> <p>Pelotas</p> <p>Redes</p> <p>Zapatos</p>                                                       | <p>Jugador</p> <p>Pelota</p> <p>Equipo</p> <p>Cancha</p>                                                                                                           | <p>Águila</p> <p>Libro</p> <p>Pelota</p> <p>Avión</p>                                                                  |

Fuente: elaboración propia.

#### **6.4. *Observaciones generales***

A través de las entrevistas realizadas a los empleados de VMS Sports, se pudo observar que no solo logran describir de la misma manera a la empresa y sus labores, sino que conocen y se sienten identificados con su misión y visión, y consideran que sus funciones contribuyen al cumplimiento de esta última.

Con respecto a los valores, a pesar de que algunas de sus respuestas coincidieron, como por ejemplo responsabilidad, honestidad y profesionalismo, todos parecieran, individualmente, considerar otros valores no mencionados por los demás. Aún así, concuerdan en que estos valores son fundamentales para el desempeño de sus labores. Sus respuestas sobre estos tópicos demostraron que no solo conocen sus funciones, sino que están altamente involucrados con la compañía y tienen amplios conocimientos sobre el negocio, y a pesar de que no concuerdan completamente a la hora de nombrar los atributos de la organización, parecieran estar de acuerdo en que los principales son la calidad del servicio prestado y la excelente atención al cliente.

En cuanto a las normas, a pesar de que coinciden en la mayoría de sus respuestas, confirman lo que se presumía tras las entrevistas a los directivos: que para ellos es más importante la atención prestada a los clientes y su relación con ellos, que cualquier norma básica que puedan aplicar a sus empleados. Aún así, las reuniones constantes se muestran como una norma muy importante dentro de la organización, lo que deja en evidencia la buena comunicación que mantienen con sus empleados, basada en el respeto mutuo y la confianza. Sin embargo, se pudo percibir que la empresa no cuenta con una metodología definida para comunicarse internamente: se inclinan hacia el trato directo, y los empleados manifiestan que les gustaría que la información quede por escrito y no solo en conversaciones personales.

Respecto a la Imagen Corporativa, todos los empleados parecen estar de acuerdo en que la organización, por ser relativamente nueva, es menos reconocida que su competencia. Mencionan diferentes ventajas que posee esta en relación con sus competidores, pero

todos parecieran estar en la misma línea en este aspecto. Guardan la misma opinión respecto a la alta calidad de sus servicios y la excelente atención, pero coinciden en que siempre hay espacio para mejorar. Sugirieron, por ejemplo, incrementar la cartera de clientes y crear nuevos servicios, más sencillos y con precios que se ajusten a la realidad actual.

Finalmente, respecto a la Identidad Visual Gráfica, quedó en evidencia que, a pesar de que la empresa cuenta con un logo con el que sus empleados se sienten identificados de cierta manera, que puede encontrarse en su página web, papelería y tarjetas de presentación, su uso no sigue un patrón preestablecido, es decir, no siempre tiene la misma ubicación en la papelería, no reconocen una tipografía determinada, no cuentan con carpetas, uniformes, ni material POP en general. Las principales imágenes que mencionaron al pensar en las actividades de la organización fueron: balón de fútbol, jugadores, campo de fútbol y universidad. A la hora de nombrar los colores con los que relacionan a la empresa, sus respuestas tuvieron varias coincidencias pero, curiosamente, la mayoría de ellos mencionaron los colores del logotipo y símbolo actual.

## 6.5. Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Aliados Comerciales y Posibles Inversores

Cuadro 13: Matriz de análisis para las entrevistas realizadas a los Aliados Comerciales y Posibles Inversores.

| Entrevistado                                                                                                           | Hugo Savarese                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Irwin Fernández                                                                                                                                                                                                                                                      | Otildo Pluas                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pregunta                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                              |
| P1: ¿Podría realizar una descripción general de la organización?                                                       | Es una compañía que se encarga del reclutamiento de jugadores de fútbol amateur, para ofrecerles la asesoría que necesitan para crecer dentro del mundo del deporte.                                                                                                                                                                                                   | Es una empresa venezolana que se especializa en prestar un servicio de asesoría deportiva para jóvenes deportistas que quieran continuar sus estudios fuera de sus países de origen.                                                                                 | Es una empresa dedicada a ofrecer oportunidades de estudio en el exterior a deportistas con talento.                                                                                                         |
| P2: Describa la relación entre usted o la empresa que representa y VMS Sports                                          | Mantenemos una relación de negocios basada en el respeto y el trabajo en equipo. Creamos en conjunto un programa llamado <i>Soccer Scholarship Program</i> o SSP, a través del cual colocamos a los talentos en universidades americanas, siempre que cumplan con ciertos requisitos que estas exigen. Hasta los momentos, nos ha ido muy bien trabajando en conjunto. | Trabajamos en conjunto tratando de ubicar jugadores ecuatorianos con talento en universidades o academias fuera del Ecuador. Estamos conversando sobre establecer una alianza estratégica para tener una sucursal de la compañía en los Estados Unidos y en Ecuador. | Les enviamos información sobre prospectos (jugadores de fútbol con potencial) para que puedan colocarlos en universidades en los EEUU o equipos en Europa.<br><br>También realizamos “Try outs” en conjunto. |
| P3: En términos generales, ¿cómo considera que son las comunicaciones entre la organización y sus aliados comerciales? | Considero que son buenas, ya que se ha mantenido en todo momento el respeto y una comunicación fluida y constante, en la que ambas partes están siempre al tanto de lo que está ocurriendo.                                                                                                                                                                            | Mantenemos una buena relación, estamos en contacto constantemente y siempre nos mantienen al día con sus nuevas ideas y proyectos.                                                                                                                                   | Tienen muy buena comunicación con sus aliados, en caso de tener preguntas, responden rápidamente.<br><br>Siempre están enviando email sobre sus nuevos proyectos.                                            |

|                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| P4: ¿Está usted o la empresa que representa satisfechos con su relación con VMS Sports?                                    | Sí.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sí.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Sí.                                                  |
| P5: ¿Considera usted que la organización es reconocida por los clientes potenciales?<br>¿Más o menos que sus competidores? | Sí.<br>Si bien ha ganado un poco de reconocimiento gracias a las referencias de sus propios clientes y de nosotros como sus aliados comerciales, considero que no es suficientemente reconocida en el mercado, es decir, es menos reconocida que sus competidores. Quizá necesita un impulso para poder sonar más.         | Sí.<br>No sé cuál será su situación en el mercado venezolano, pero en el Ecuador no tienen mucha competencia, ya que no hay empresas especializadas en esta área, por tanto, son reconocidos por ser prácticamente los únicos en prestar este tipo de servicio acá. | Sí.<br>En nuestro caso, más que sus competidores.    |
| P6: Indique al menos 3 ventajas que posee la organización en relación con sus competidores                                 | Precios competitivos<br>Calidad de los servicios<br>Atención personalizada                                                                                                                                                                                                                                                 | Profesionalismo<br>Servicios de calidad<br>Excelente atención al cliente                                                                                                                                                                                            | Atención personalizada<br>Profesionalismo<br>Precios |
| P7: ¿Cómo considera que son percibidos los servicios de la organización en cuanto a estándares de calidad?                 | Pienso que los servicios que prestan son de alta calidad, especialmente por la atención que prestan a cada uno de los clientes y por la pasión que le ponen a lo que hacen.                                                                                                                                                | Excelentes. Sobre todo por la atención que prestan.                                                                                                                                                                                                                 | Sus servicios son de muy alta calidad.               |
| P8: ¿Considera que estos servicios son de la mejor calidad posible?<br>¿Qué aspectos podrían mejorar?                      | Sí, pero por tratarse de una empresa relativamente nueva y que es manejada en su mayoría por sus dueños, creo que siempre hay espacio para mejorar. Por ejemplo, a pesar de que sus servicios son de alta calidad, pienso que deben enfocar un poco sus esfuerzos hacia captar más clientes y darse a conocer un poco más. | Sí.<br>Tienen que ser más arriesgados a la hora de establecerse en otros países. Hay mucho mercado que pueden explotar porque prestan un servicio excelente, pero necesitan ese empujón para arriesgarse.                                                           | Sí.<br>Más oficinas.                                 |

|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                |                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P9: 9. ¿Podría afirmar que el precio de los servicios ofrecidos se ajusta a la calidad de los mismos? ¿por qué?         | Sí, el precio se ajusta totalmente a la calidad de los servicios. Incluso, los precios son bastante inferiores a los de su competencia, y pienso que el servicio que ofrecen es mucho mejor. | Se ajustan totalmente.                                                                                                         | VMS da el servicio que promete por el precio que cotizo.<br><br>Van más allá con la atención al cliente y le hacen seguimiento. |
| P10: ¿Cómo considera que es la atención prestada a los clientes?                                                        | No han sido muchas las veces que he podido presenciar el trato que le ofrecen a sus clientes, pero de las pocas puedo decir que les brindan una muy buena atención, sumamente personalizada. | Muy buena. Se vuelven amigos de sus clientes por la excelente atención que les prestan.                                        | La atención es excelente. Escuchan a sus clientes para darle respuestas a sus necesidades y están en comunicación constante.    |
| P11: Basándose en la experiencia previa, ¿considera usted que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado? | Sí.                                                                                                                                                                                          | Sí.                                                                                                                            | Sí.                                                                                                                             |
| P12: ¿Qué considera usted que debería reflejar el logotipo y los símbolos de la empresa?                                | Pienso que tiene que guardar algún tipo de relación con el deporte y debe reflejar la pasión por el mismo y el profesionalismo que caracteriza a la compañía.                                | Tiene que tener que ver con el deporte, especialmente con el fútbol que es su fuerte, pero debería ser muy profesional, serio. | Jugadores de fútbol.<br>Balones de fútbol.<br>El nombre de la empresa.                                                          |
| P13: Nombre los 4 colores que primero vienen a su mente al pensar en la organización                                    | Verde<br>Negro<br>Blanco<br>Rojo                                                                                                                                                             | Amarillo<br>Azul<br>Blanco<br>Negro                                                                                            | Verde<br>Azul<br>Blanco<br>Negro                                                                                                |
| P14: Mencione las 4 imágenes que primero vienen a su mente en relación con las actividades que realiza la organización  | Pelota<br>Campo<br>Equipo<br>Universidad                                                                                                                                                     | Jugadores<br>Balón<br>Campo<br>Equipo                                                                                          | Balón<br>Campo de fútbol<br>Jugadores de fútbol<br>Arquerías de fútbol                                                          |

Fuente: elaboración propia.

## **6.6. *Observaciones generales***

A través de las entrevistas realizadas a los aliados comerciales y posibles inversores de VMS Sports, se pudo observar que, además de conocer y describir correctamente a la organización y sus funciones, mantienen una relación de negocios basada en el respeto y el trabajo en equipo, hasta el punto de trabajar en función de metas compartidas. Manifestaron mantener una comunicación fluida y constante con la empresa y estar satisfechos con su relación.

Por otra parte, al discutir la calidad de los servicios de la organización, quedó en evidencia que los aliados comerciales y posibles inversores los perciben como servicios de alta calidad, particularmente por la atención prestada a los clientes. Sin embargo, aseguran que hay aspectos que podrían mejorar, entre los cuales sugieren captar una mayor cantidad de clientes a través de la implementación de estrategias promocionales.

Consideran que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado, y que es por sus referencias y por la reputación de los aliados que la empresa es reconocida por los clientes potenciales. Sin embargo, aseguran que, en Venezuela, es menos reconocida que sus competidores. Destacaron como ventajas que posee la organización la calidad de los servicios y la excelente atención al cliente, en lo que coincidieron tanto con los directivos como con los empleados, y respecto al precio, aseguraron que estos se ajustan a la calidad de los servicios prestados.

Finalmente, respecto a la Identidad Visual Gráfica, consideraron que el logotipo y los símbolos de la empresa deben reflejar profesionalismo y guardar relación con el deporte. Las principales imágenes que mencionaron al pensar en las actividades de la organización fueron: balón de fútbol, campo de fútbol, equipo y jugadores. A la hora de nombrar los colores con los que relacionan a la empresa, sus respuestas coincidieron únicamente en dos colores que, curiosamente, forman parte de la gama cromática actual: blanco y negro.



## 6.7. Matriz de análisis para la Auditoría de Identidad Visual Gráfica:

Cuadro 14: Matriz de análisis para la Auditoría de Identidad Visual Gráfica.

| SopORTE o Medio                                   | Símbolo | Logotipo                                                                                                                                          | Posición                 | Información                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Observaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Página web<br>www.vmssports.com<br>(ver anexo E1) | Escudo  | Siglas <i>VMS</i> en tipografía <i>Varsity</i> , palabra <i>Sports</i> y año de fundación de la empresa en tipografía <i>Century Schoolbook</i> . | Superior a la izquierda. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Información de la empresa, misión, visión, valores.</li> <li>Información detallada de los diferentes programas y servicios ofrecidos.</li> <li>Pestaña para perfiles de prospectos.</li> <li>Información de contacto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            | <p>Símbolo: escudo negro con línea en verde (valor CMYK #C4D931) y doble línea azul (valor CMYK #16A2DC).</p> <p>Las pestañas del menú se encuentran en idioma inglés, mientras su contenido está en español. En general, información desorganizada e imágenes de baja calidad. Página en proceso de reestructuración.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Tarjetas de Presentación<br>(ver anexo E2)        | Escudo  | Siglas <i>VMS</i> en tipografía <i>Varsity</i> , palabra <i>Sports</i> y año de fundación de la empresa en tipografía <i>Century Schoolbook</i> . | Tiro, centrado.          | <p><b>Tiro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Logo</li> <li>Página web</li> </ul> <p><b>Retiro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Logotipo</li> <li>RIF</li> <li>Nombre persona contacto</li> <li>Cargo persona contacto</li> <li>Frase en idioma inglés “<i>Making it posible</i>” (haciéndolo posible)</li> <li>Teléfono de contacto</li> <li>Usuario de Twitter</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Ciudad y país de residencia de la persona de contacto</li> </ul> | <p><b>Tiro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Símbolo: escudo negro con línea verde (valor CMYK #C4D931) y doble línea azul (valor CMYK #16A2DC).</li> <li>Color utilizado para el fondo es el negro.</li> <li>Página web en tipografía <i>Myriad Pro Bold Condensed</i>, color azul (valor CMYK #16A2DC).</li> </ul> <p><b>Retiro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las siglas del logotipo se encuentran en orientación vertical, con lectura ascendente, en color gris.</li> <li>La palabra <i>Sports</i> se encuentra en orientación horizontal, en color</li> </ul> |

|                                     |        |                                                                                                                                                        |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |        |                                                                                                                                                        |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>verde (valor CMYK #C4D931). Debajo de esta, el RIF de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de persona de contacto en tipografía <i>Myriad Pro Condensed</i>, <i>Myriad Pro Bold Condensed</i> y <i>Myriad Pro Bold Italic</i>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hojas Membretadas<br>(ver anexo E3) | Escudo | <p>Siglas <i>VMS</i> en tipografía <i>Varsity</i>, palabra <i>Sports</i> y año de fundación de la empresa en tipografía <i>Century Schoolbook</i>.</p> | <p>Superior a la izquierda. Marca de agua, centrado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RIF</li> <li>• Página web</li> </ul>                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Símbolo y logotipo se encuentran en posición superior izquierda, acompañados de dos líneas horizontales que abarcan el ancho de la página. La primera en color verde (valor CMYK #C4D931), y la segunda en color azul (valor CMYK #16A2DC).</li> <li>• El RIF de la empresa se encuentra en posición superior derecha, con orientación vertical y lectura ascendente.</li> <li>• Símbolo y logotipo en marca de agua, centrado.</li> <li>• Página web en posición inferior derecha, tipografía <i>Myriad Pro Bold Condensed</i>, color gris oscuro.</li> </ul> |
| Cartas de Trabajo<br>(ver anexo E4) | Escudo | <p>Siglas <i>VMS</i> en tipografía <i>Varsity</i>, palabra <i>Sports</i> y año de fundación de la empresa en tipografía <i>Century Schoolbook</i>.</p> | <p>Superior a la derecha.</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar y fecha</li> <li>• Nombre del destinatario</li> <li>• Cuerpo del documento</li> <li>• Nombre del remitente, información de contacto y cargo</li> <li>• Razón social</li> <li>• Dirección</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Símbolo y logotipo se encuentran en posición superior derecha, acompañados de dos líneas horizontales que abarcan el ancho de la página. La primera en color negro y la segunda en color azul (valor CMYK #16A2DC).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                             |        |                                                                                                                                                   |                        |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |        |                                                                                                                                                   |                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Página web</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipografía utilizada para el cuerpo del documento: <i>Courier New</i>.</li> <li>• Razón social, dirección, teléfono, correo electrónico y página web se encuentran en pie de página, tipografía <i>Courier New</i>, tamaño 8.</li> <li>• No está presente el RIF de la empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Programas<br>(ver anexo E5) | Escudo | Siglas <i>VMS</i> en tipografía <i>Varsity</i> , palabra <i>Sports</i> y año de fundación de la empresa en tipografía <i>Century Schoolbook</i> . | Inferior a la derecha. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logotipo de aliado comercial Fratelsa Sport</li> <li>• Nombre del programa</li> <li>• Descripción</li> <li>• Costos</li> <li>• Nombre y cargo del remitente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El logotipo del aliado comercial Fratelsa Sport aparece en posición superior izquierda, acompañado de dos líneas horizontales que abarcan el ancho de la página, la primera de color negro y la segunda de color rojo.</li> <li>• El nombre del programa se encuentra en marca de agua, en orientación vertical con lectura ascendente, en inglés.</li> <li>• Tipografía utilizada para el cuerpo del documento: <i>American Typewriter</i>.</li> <li>• Símbolo y logotipo de la empresa se encuentran en posición inferior derecha, acompañados de dos líneas horizontales que abarcan el ancho de la página. La primera en color negro y la segunda en color azul (valor CMYK #16A2DC).</li> </ul> |

|                                                      |        |                                                                                                                                                   |                        |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contratos<br>(ver anexo E6)                          | Escudo | Siglas <i>VMS</i> en tipografía <i>Varsity</i> , palabra <i>Sports</i> y año de fundación de la empresa en tipografía <i>Century Schoolbook</i> . | Inferior a la derecha. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Logotipo de aliado comercial Fratelsa Sport</li> <li>Nombre del programa para el cual se realiza el contrato</li> <li>Cuerpo del contrato</li> <li>Costos</li> <li>Firmas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El logotipo del aliado comercial Fratelsa Sport aparece en posición superior izquierda, acompañado de dos líneas horizontales que abarcan el ancho de la página, la primera de color negro y la segunda de color rojo.</li> <li>El nombre del programa se encuentra en marca de agua, en orientación vertical con lectura ascendente, en idioma inglés.</li> <li>El título del contrato en idioma inglés, tipografía <i>American Typewriter</i>, en negritas, cursiva y mayúsculas.</li> <li>Tipografía utilizada para el cuerpo del documento: <i>American Typewriter</i>.</li> <li>Símbolo y logotipo de la empresa se encuentran en posición inferior derecha, acompañados de dos líneas horizontales que abarcan el ancho de la página. La primera en color negro y la segunda en color azul (valor CMYK #16A2DC).</li> </ul> |
| Carta de requisitos para programas<br>(ver anexo E7) | Escudo | Siglas <i>VMS</i> en tipografía <i>Varsity</i> , palabra <i>Sports</i> y año de fundación en tipografía <i>Century Schoolbook</i> .               | Inferior a la derecha. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Logotipo de aliado comercial Fratelsa Sport</li> <li>Título del documento</li> <li>Cuerpo del documento</li> <li>Recomendaciones</li> <li>Nombre y cargo del remitente</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>El logotipo del aliado comercial Fratelsa Sport aparece en posición superior izquierda, acompañado de dos líneas horizontales que abarcan el ancho de la página, la primera de color negro y la segunda de color</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                           |        |                                                                                                                                                        |                               |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                           |        |                                                                                                                                                        |                               |                                                                                                                                                                 | <p>rojo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nombre del programa se encuentra en marca de agua, en orientación vertical con lectura ascendente, en idioma inglés.</li> <li>• Tipografía utilizada para el cuerpo del documento: <i>American Typewriter</i>.</li> <li>• Símbolo y logotipo de la empresa se encuentran en posición inferior derecha, acompañados de dos líneas horizontales que abarcan el ancho de la página. La primera en color negro y la segunda en color azul (valor CMYK #16A2DC).</li> </ul>                                                                             |
| <p>Hoja de control de requisitos y Base de Datos para Perfil Web (ver anexos E8 - E9)</p> | Escudo | <p>Siglas <i>VMS</i> en tipografía <i>Varsity</i>, palabra <i>Sports</i> y año de fundación de la empresa en tipografía <i>Century Schoolbook</i>.</p> | <p>Inferior a la derecha.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logotipo de aliado comercial Fratelsa Sport</li> <li>• Título del documento</li> <li>• Cuerpo del documento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El logotipo del aliado comercial Fratelsa Sport aparece en posición superior izquierda, acompañado de dos líneas horizontales que abarcan el ancho de la página, la primera de color negro y la segunda de color rojo.</li> <li>• El nombre del programa se encuentra en marca de agua, en orientación vertical con lectura ascendente, en idioma inglés.</li> <li>• Tipografía utilizada para el cuerpo del documento: <i>American Typewriter</i>.</li> <li>• Símbolo y logotipo de la empresa se encuentran en posición inferior derecha, acompañados</li> </ul> |

|                                                                                                  |        |                                                                                                                                                   |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                  |        |                                                                                                                                                   |                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | de dos líneas horizontales que abarcan el ancho de la página. La primera en color negro y la segunda en color azul (valor CMYK #16A2DC).                                                                                                                                                                                                                  |
| Cuentas en RRSS<br>Facebook®:<br>VMS Sports<br>Twitter®:<br>@VMSSports<br>(ver anexos E10 - E11) | Escudo | Siglas <i>VMS</i> en tipografía <i>Varsity</i> , palabra <i>Sports</i> y año de fundación de la empresa en tipografía <i>Century Schoolbook</i> . | Foto de perfil.<br>Superior a la izquierda. | Facebook®: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la empresa</li> <li>• Año de fundación</li> <li>• Misión</li> <li>• Nombre de productos y/o servicios ofrecidos</li> <li>• Información de contacto</li> <li>• Página web</li> </ul> Twitter®: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve descripción de la empresa</li> <li>• Ciudad y país de ubicación</li> <li>• Página web</li> </ul> | Facebook®: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna publicación en la página</li> <li>• No está presente la información de los productos y/o servicios ofrecidos</li> </ul> Twitter®: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve descripción de la empresa en idioma inglés</li> <li>• No está presente la información de contacto</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.

## 6.8. Matriz de análisis para el cruce de resultados

Cuadro 15: Matriz de análisis para el cruce de los resultados de la variable Identidad Corporativa

|                       | Dimensiones         | Indicadores            | Entrevistas Directivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Entrevistas Empleados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Entrevistas Aliados Comerciales y Posibles Inversores | Auditoría  | Observaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identidad Corporativa | Cultura corporativa | Creencias y costumbres | <p>Mencionaron como prácticas que han perdurado dentro de la organización las reuniones constantes con el equipo de trabajo, actividades de capacitación y organización de eventos deportivos como pruebas de captación (<i>try outs</i>). Reuniones constantes y trato directo y honesto con los clientes.</p> <p>Afirmaron que no han tenido, hasta los momentos, situaciones críticas dentro de la empresa, ya que todas las personas que la conforman están altamente involucradas en todos los procesos,</p> | <p>Mencionaron como prácticas que han perdurado dentro de la organización las reuniones constantes e integración del equipo de trabajo, trabajo en equipo, comunicación fluida basada en el respeto y la confianza. Organización de eventos deportivos como pruebas de captación (<i>try outs</i>).</p> <p>Comunicación bidireccional frecuente, tanto con empleados como con clientes.</p> <p>Respecto al manejo de situaciones críticas, coincidieron en que, si bien han sido pocas las que se han tenido que</p> | No aplica.                                            | No aplica. | <p>Si bien no es una organización que se enfoca en mantener ciertas costumbres a lo largo del tiempo, llevan a cabo algunas prácticas que sirven para la integración del equipo de trabajo.</p> <p>Trabajan en sus comunicaciones con el fin de evitar conflictos y conservar un ambiente laboral ameno. Enfrentan las situaciones críticas con responsabilidad, profesionalismo y consciencia.</p> |

|  |  |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |            |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|--|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |                     | <p>por lo que buscan manejar cualquier situación compleja con la mayor responsabilidad.</p> <p>Comentaron que la situación del país les afecta como a cualquier otra empresa, por lo que han optado por buscar opciones u ofrecer servicios que se ajusten a la realidad actual y a las necesidades de sus clientes.</p> | enfrentar, las manejan con responsabilidad, profesionalismo y consciencia respecto a la situación del país, buscando que la solución sea la más beneficiosa para ambas partes.                                                                                                                                    |            |            |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  |  | Dinámica de trabajo | No aplica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | En términos generales, afirmaron que se trata de una empresa bien estructurada, organizada, con buena gerencia y dinámica de trabajo placentera, y que ha logrado establecer muy buenas relaciones. Sin embargo, más de la mitad de los empleados coincidieron en que se trata de una empresa con mucho potencial | No aplica. | No aplica. | Las respuestas de los empleados dejaron en evidencia que están a gusto con la dinámica de trabajo empleada y el ambiente laboral en el que se desenvuelven. Están altamente involucrados con la organización y trabajan en un ambiente que les brinda la libertad |



|  |  |             |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |            |                                                            |
|--|--|-------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------------------------------------------------------|
|  |  |             |            | pero aún muy joven, que debe crecer en ciertos aspectos, como establecer una estrategia clara para captar más clientes.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            | de opinar y ofrecer sugerencias.                           |
|  |  | Experiencia | No aplica. | <p>El 100% de los empleados pudo describir claramente a la organización y sus labores, utilizando diferentes palabras.</p> <p>La describen como una empresa de asesoría y gestión de servicios integrales en el ámbito deportivo, que brinda oportunidades de crecimiento profesional a jóvenes atletas talentosos.</p> <p>Consideraron que es una empresa con un gran potencial pero aún muy joven.</p> | No aplica. | No aplica. | Los empleados logran describir correctamente a la empresa. |

|  |                       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |            |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Filosofía corporativa | Misión | <p>Coinciden en sus definiciones de la misión de la organización: guiar y asesorar a los jóvenes deportistas para que desarrollen al máximo sus habilidades, y puedan tener acceso a las mejores oportunidades de crecimiento profesional.</p> <p>Los tres directivos consideran que su misión define claramente la función que cumple la organización dentro de la sociedad, y que esta contribuye al crecimiento del fútbol en Venezuela, y le brinda individuos con alto nivel académico.</p> <p>Los objetivos mencionados por los directivos no guardan</p> | <p>El 100% de los empleados afirmaron conocer y sentirse identificados con la misión de la organización.</p> <p>Consideraron que sus funciones dentro de la organización contribuyen al cumplimiento de esta misión ya que, de acuerdo con sus palabras, son esenciales para que los jóvenes atletas puedan tener acceso a más y mejores oportunidades en materia atlética y académica.</p> | No aplica. | No aplica. | <p>Los objetivos no están claramente establecidos por los directivos de la empresa.</p> <p>Cabe destacar que tanto directivos como empleados conocen la misión de la organización, de lo que se puede inferir que la empresa logra transmitir su filosofía corporativa.</p> |
|--|-----------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>relación entre si.</p> <p>El Presidente considera como objetivos obtener el apoyo de aliados comerciales que puedan dar un impulso a la compañía, y diseñar programas de asesoría y preparación deportiva que se ajusten a la situación del país.</p> <p>Por su parte, la Gerente General menciona como objetivo dar a conocer los servicios de la empresa en toda Venezuela, y tanto esta última como el vicepresidente mencionan objetivos con relación a los clientes, como lograr que desarrollen su potencial y obtengan una beca.</p> |  |  |  |  |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

|  |  |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                       |            |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Visión | <p>Las tres definiciones de visión de los directivos tuvieron coincidencias: consagrarse como la empresa número uno en el área, ser la primera opción para los atletas que desean continuar con sus estudios fuera del país, y ser altamente reconocidos en Venezuela y Latinoamérica.</p> <p>Cada uno de los directivos mencionó diferentes metas a corto/mediano plazo: invertir en la compañía para tener una identidad sólida e impulsar su presencia en el mercado para lograr ampliar la cartera de clientes, realizar <i>try outs</i> en al menos cinco ciudades del país, y establecer relaciones con posibles inversores y aliados para impulsar a la compañía.</p> | El 100% de los empleados afirmaron conocer y sentirse identificados con la visión de la organización. | No aplica. | No aplica. | <p>Nuevamente queda en evidencia que la empresa logra transmitir internamente su filosofía corporativa, pues tanto directivos como empleados manifestaron conocer y sentirse identificados con la visión de la organización.</p> <p>Las respuestas de los directivos con respecto a las metas a corto y mediano plazo no están en total consonancia, sin embargo, comparten las mismas metas a largo plazo, por lo que se puede inferir que tienen una misma visión, pero no han sabido definir la estrategia para alcanzarla.</p> |
|--|--|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |         | <p>Sin embargo, coincidieron en sus respuestas al referirse a sus metas a largo plazo: establecerse como la empresa líder en el mercado, y ser la primera opción para los atletas.</p> <p>Describieron de manera clara y consistente a la organización.</p>                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |            |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  |  | Valores | <p>Valores en los que coincidieron todos los directivos de la empresa: honestidad, responsabilidad, compromiso.</p> <p>Aseguran que estos valores los definen y ejercen una influencia directa en el desempeño de sus labores dentro de la organización.</p> <p>Como atributos de la empresa, destacan su compromiso con los clientes, conocimiento</p> | <p>Entre los valores mencionados por los empleados, destacan como más mencionados la responsabilidad, honestidad, profesionalismo, servicio al cliente y disciplina.</p> <p>Aseguran que estos valores ejercen influencia en el desempeño de sus labores ya que, de acuerdo con sus respuestas, estos constituyen la base</p> | No aplica. | No aplica. | <p>Los valores en común entre los directivos y empleados de VMS Sports son honestidad y responsabilidad.</p> <p>Algunos empleados no supieron dar respuesta al pedirles mencionar los principales valores.</p> <p>Ambas unidades de análisis</p> |

|  |  |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |        | del mercado y personal altamente calificado.                                                                                                                                                                                                                                           | <p>sobre la cual se realiza el trabajo, y determinan el rumbo a seguir.</p> <p>Los atributos con mayor cantidad de repeticiones en las respuestas de los empleados fueron: calidad de servicio, atención al cliente, precios competitivos, profesionalismo y organización.</p>                                   |            |            | <p>aseguraron que estos valores ejercen influencia en el desempeño de sus labores.</p> <p>El único atributo en común entre directivos y empleados de VMS Sports fue la atención o compromiso con el cliente.</p>                                                                                |
|  |  | Normas | <p>Al referirse a las normas, hacen énfasis en aquellas que deben acatar los clientes, y los requisitos que deben cumplir para poder optar a una beca.</p> <p>Respecto a los empleados, mencionan como normas el trabajo en equipo, responsabilidad y honestidad con los clientes.</p> | <p>La totalidad de los empleados aseguraron la existencia de normativas de importancia dentro de la organización. La mayoría de ellos mencionaron, por ejemplo, la honestidad con los clientes, reuniones de estatus constantes, plazos de entrega y, en general, las normas básicas dentro de toda empresa.</p> | No aplica. | No aplica. | <p>Los directivos parecen confundir las normas o requisitos que deben cumplir los clientes, con las normas internas de la empresa.</p> <p>La honestidad hacia los clientes se muestra como la principal norma dentro de la organización, seguida por las reuniones y los plazos de entrega.</p> |

|  |  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Comunicación Interna | <p>Aseguran que las relaciones con los empleados se basan en la confianza, el respeto, profesionalismo y trabajo en equipo.</p> <p>Consideran necesario que sus empleados estén informados sobre los requerimientos y necesidades de los clientes, y que conozcan a cabalidad el proceso operativo para cada uno de los servicios que presta la empresa. Aseguran que los empleados deben sentirse identificados con la organización.</p> <p>Los medios que consideran más convenientes para comunicarse con sus empleados son: trato directo, correos electrónicos, reuniones semanales.</p> | <p>Afirmaron que la relación entre la empresa y sus empleados se basa en la comunicación constante y el respeto.</p> <p>Al preguntar qué tipo de información les suministra la empresa, coincidieron en que reciben la información que necesitan para cumplir con sus funciones dentro de la organización, y manifestaron estar complacidos con esta. Aún así, les gustaría informarse sobre nuevas estrategias y servicios que ofrecer, y que más información quede plasmada por escrito y no solo en conversaciones personales.</p> <p>Los medios a través de los cuales reciben la información son: comunicación personal, reuniones, correos electrónicos y</p> | No aplica. | No aplica. | <p>La relación entre la empresa y sus empleados se basa en la comunicación constante, el respeto y la confianza.</p> <p>Las respuestas muestran que el ambiente de trabajo es ameno, y que los trabajadores están satisfechos con la información que reciben de la organización. Sin embargo, manifiestan que desearían recibir más información por escrito, lo que deja en evidencia que la mayor parte de la comunicación dentro de la organización es verbal, y que no existen parámetros o planes de</p> |
|--|--|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|--|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |                      | Aseguran que las comunicaciones dentro de la empresa surgen, en algunos casos, de manera formal, y en otros de manera informal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | llamadas.<br>Consideraron que estos son idóneos para ello. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            | comunicación establecidos.<br><br>Las comunicaciones surgen, en algunos casos, de manera formal, y en otros de manera informal.                                                                                                                                                                                                                                        |
|  |  | Comunicación Externa | <p>El contacto con clientes potenciales se establece, principalmente, a través de referencias de otros clientes o aliados comerciales. Otras maneras de establecer el contacto son: pruebas de captación o <i>try outs</i>, correos electrónicos, llamadas, reuniones.</p> <p>Afirman que las relaciones con los clientes se dan de manera espontánea, amigable, y que se basan en el respeto, la sinceridad y la confianza mutua. Aún así, consideran que pueden trabajar más en</p> | No aplica.                                                 | <p>Describen a la organización como una empresa dedicada a la asesoría deportiva, que ofrece oportunidades de crecimiento profesional.</p> <p>Manifiestan mantener relaciones de negocios basadas en el respeto y el trabajo en equipo. Se plantean metas en común.</p> <p>En términos generales, consideran tener una comunicación fluida y constante con la organización. Afirman estar satisfechos con su relación con la empresa.</p> | No aplica. | <p>La empresa no ha definido una estrategia de acercamiento a los clientes, ni de mercadeo y promoción.</p> <p>Se apoyan en el boca a boca y en la reputación de sus aliados comerciales para tener acceso a nuevos clientes.</p> <p>Los directivos están conscientes de que necesitan direccionar sus esfuerzos hacia la consecución de más clientes, a través de</p> |



|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>pro de alcanzar una mayor audiencia y llegar a más clientes potenciales.</p> <p>Consideran necesario que la clientela actual esté informada sobre el estatus de sus casos, y los requisitos que deben cumplir en cada etapa del proceso.</p> <p>Respecto a los clientes potenciales y públicos externos en general, opinan que deben brindarles información sobre: la misión, visión y objetivos de la empresa, próximos eventos y <i>try outs</i>, información detallada sobre los servicios y metodología de trabajo.</p> <p>Mencionaron como medios convenientes para comunicarse con su clientela el trato directo, llamadas, correos electrónicos y redes sociales.</p> |  |  | <p>estrategias claras.</p> <p>Los aliados comerciales y posibles inversores logran describir correctamente a la organización y manifiestan mantener relaciones de negocios basadas en el respeto y el trabajo en equipo, de lo que se podría inferir que la empresa mantiene buenas relaciones con sus públicos externos.</p> |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 16: Matriz de análisis para el cruce de los resultados de la variable Imagen Corporativa

|                    |           |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|-----------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Imagen corporativa | Servicios | Calidad | <p>En cuanto a estándares de calidad, consideran que los servicios de la organización son muy buenos. Sin embargo, aseguran que siempre se puede mejorar, y que constantemente buscan formas de hacerlo.</p> <p>Entre los aspectos que podrían mejorar, mencionan: adaptar los costos a la realidad del país, mejorar las instalaciones, ofrecer nuevas modalidades de pago.</p> | <p>En cuanto a estándares de calidad, el 50% de los empleados consideró que los servicios de la empresa son muy buenos, mientras el 50% restante consideró que son excelentes.</p> <p>Por su parte, el 75% de los empleados afirmó que estos servicios son de la mejor calidad posible, mientras el 25% restante consideró que no lo son. Aún así, todos los empleados de la empresa coincidieron en que siempre hay espacio para mejorar, y ofrecieron las siguientes sugerencias: captar una mayor cantidad de clientes, crear nuevos servicios menos complejos y más económicos, mejorar los servicios actuales, ejecutar las ideas que surgen, innovar y ser más organizados.</p> | <p>Al preguntar sobre los estándares de calidad de los servicios ofrecidos por la empresa, aseguraron que la calidad es excelente, particularmente por la atención prestada. Aún así, consideran que por tratarse de una empresa joven, aún hay espacio para mejorar. Proponen tener más oficinas, tomar más riesgos, captar más clientes y promocionarse.</p> <p>Al preguntar si consideran que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado, manifestaron que sí.</p> | No aplica. | <p>Tanto directivos como empleados, aliados comerciales y posibles inversores consideran que los servicios prestados por la organización son de alta calidad. Sin embargo, aseguran que hay ciertos aspectos en los que se puede mejorar.</p> <p>Sugirieron, por ejemplo, ser más organizados, adaptar los servicios y costos a la realidad del país, promocionar a la empresa y ampliar la cartera de clientes.</p> |
|--------------------|-----------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                                                                                                                                                                  |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Precio | <p>Afirman que, a pesar de que ofrecen servicios más completos y de mejor calidad, sus precios están por debajo de los de la competencia.</p> <p>Aseveran estar convencidos de que la relación precio-beneficio de sus servicios es justa, pero manifiestan también estar preocupados por la situación económica actual.</p> | No aplica. | <p>Aseguraron que el precio de los servicios ofrecidos por la empresa se ajustan a su calidad, aún cuando estén por debajo de los precios de la competencia.</p> | No aplica. | <p>Consideran que la relación precio-beneficio de sus servicios es justa.</p> <p>Sin embargo, preocupados por la situación económica actual y porque los clientes no cuenten con el poder adquisitivo necesario para adquirir sus servicios, no descartan la posibilidad de ofrecer servicios más económicos y/o reducir los precios de los servicios actuales.</p> <p>Consideran que sus precios son de los más competitivos del mercado.</p> |
|--|--|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                |                                                                                |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Atención | <p>Al preguntarles cómo consideran que es la atención prestada, los tres directivos coinciden en que prestan la mejor atención posible, llegando incluso a establecer relaciones cercanas con los clientes.</p> <p>Manifiestan que se deben a ellos, por lo que consideran sumamente importante prestarles la mejor atención, haciéndoles saber que la empresa es un aliado para ellos, que vela por sus intereses.</p> | Afirmaron que la atención prestada por la empresa a los clientes es muy buena. | Afirmaron que la atención prestada por la empresa a los clientes es excelente. | No aplica. | <p>Tanto directivos como empleados, aliados comerciales y posibles inversores aseguran que la atención prestada a los clientes es muy buena.</p> <p>Varios de los entrevistados manifestaron que los clientes muchas veces son tratados como amigos, y si bien esto es señal de que se conservan excelentes relaciones con ellos, es importante saber diferenciar entre lo que son las relaciones profesionales y las relaciones informales.</p> |
|--|--|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                            |                   |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|--|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>Eficiencia</p> | <p>Los directivos consideran que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado, y aseguran que es por esto que muchos de ellos llegan a la empresa por referencia o recomendación de otros clientes.</p> <p>Afirman que todos los trabajadores llevan a cabo sus labores de manera eficiente durante el proceso operativo.</p> | <p>El 100% de los empleados consideran que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado. Aseguraron llevar a cabo eficientemente sus labores durante el proceso operativo.</p> | <p>No aplica.</p> | <p>No aplica.</p> | <p>Tanto directivos como empleados consideran que los clientes quedan satisfechos con los servicios prestados por la organización.</p> <p>Los directivos, por su parte, están satisfechos con el trabajo realizado por sus empleados, y estos a su vez consideran que llevan a cabo sus labores de manera eficiente.</p> |
|--|--|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |                 |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                       |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Opinión general | <p>Describen a la organización como una empresa con años de experiencia y directivos con amplios conocimientos del mercado, con un alto porcentaje de satisfacción y gran compromiso con los clientes.</p> | <p>En términos generales, afirmaron que se trata de una empresa bien estructurada, organizada, con buena gerencia y dinámica de trabajo amena, y que ha logrado establecer muy buenas relaciones. Sin embargo, más de la mitad de los empleados coincidieron en que se trata de una empresa con mucho potencial pero aún muy joven, que debe crecer en ciertos aspectos, como establecer una estrategia clara para captar más clientes.</p> | <p>Describen a la organización como una empresa dedicada a la asesoría deportiva, que ofrece oportunidades de crecimiento profesional a jóvenes deportistas.</p> <p>Aseguran estar satisfechos con la relación que mantienen con la organización.</p> | No aplica. | <p>Directivos, empleados, aliados comerciales y posibles inversores parecen percibir positivamente a la organización, aún cuando consideran que existen aspectos que se pueden mejorar.</p> <p>Los empleados están convencidos del potencial que tiene la empresa, y sugieren el desarrollo de estrategias de mercadeo que permitan captar un mayor número de clientes.</p> |
|--|--|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |            |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|--|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Competidores | <p>Al preguntarles si consideran que la organización es reconocida por los clientes potenciales, los directivos coinciden en que, por ser una empresa joven, no se ha dado a conocer totalmente, por lo que no cuenta con el mismo reconocimiento que puede tener la competencia.</p> <p>Aseguran que, si bien ha ganado cierto reconocimiento gracias a las alianzas estratégicas que han podido establecer, y a las referencias de otros clientes, aspiran ser mucho más reconocidos y están trabajando en función de ello.</p> | <p>Al preguntarles si consideran que la organización es reconocida por los clientes potenciales, el 75% de los empleados respondieron que sí, mientras el 25% restante respondieron que no. Aún así, la totalidad de los empleados coincidieron en que, por ser aún una empresa joven, es menos reconocida que sus competidores.</p> | <p>Al preguntar si consideran que la organización es reconocida por los clientes potenciales, coincidieron en que sí. Sin embargo, el aliado comercial Hugo Savarese asegura que este reconocimiento ha sido gracias al boca a boca y a las buenas referencias que ha tenido la empresa de parte de sus aliados y clientes. Afirmó que no es lo suficientemente reconocida en comparación con la competencia.</p> <p>Por su parte, Irwin Fernández y Otilio Pluas aseguraron que la empresa sí es reconocida, ya que no cuentan con mucha competencia en el mercado ecuatoriano.</p> | No aplica. | <p>El poco reconocimiento que puede tener la empresa ha sido gracias a las referencias de clientes y aliados comerciales.</p> <p>No se han implementado estrategias de mercadeo para dar a conocer a la organización, por lo que no ha tenido el alcance deseado.</p> |
|--|--|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |            |                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Competidores | Consideran que poseen las siguientes ventajas en relación con sus competidores: innovación, experiencia, honestidad, aliados comerciales, accesibilidad, trato directo, exclusivo y personalizado con los clientes, compromiso sincero con el atleta. | Las principales ventajas de la organización mencionadas por los empleados, en relación con sus competidores, fueron: precios competitivos, servicios de calidad, atención personalizada y excelentes relaciones con universidades y academias en el exterior. | Mencionaron las siguientes ventajas que posee la organización en relación con sus competidores: precios competitivos, profesionalismo, calidad de los servicios y excelente atención al cliente. | No aplica. | Las respuestas reflejaron que tanto directivos como empleados y aliados comerciales conocen a la competencia, han realizado estudios comparativos y reconocen las ventajas que posee la empresa frente a ella. |
|--|--|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia.



Cuadro 17: Matriz de análisis para el cruce de los resultados de la variable Identidad Visual Gráfica

|                          |                          |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                          |                                                                                                                                                       |
|--------------------------|--------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identidad visual gráfica | Identidad visual gráfica | Logotipo | <p>Describen el símbolo o logotipo de la organización como un escudo con el nombre de la empresa y su año de establecimiento. Aseguran que el escudo es alusivo a los escudos de universidades, academias y equipos deportivos en el mundo, y afirman que este refleja su pasión por el deporte, firmeza, constancia y solidez.</p> <p>De acuerdo con los directivos, el logotipo y los símbolos de la empresa pueden encontrarse con mayor frecuencia en: tarjetas de presentación, papelería y página web.</p> | <p>Describen el símbolo o logotipo de la organización como un escudo con el nombre de la empresa y su año de establecimiento. Aseguran que el escudo es alusivo a los escudos de universidades, academias y equipos deportivos en el mundo, y afirman que este refleja compromiso, profesionalismo, seguridad, responsabilidad y trabajo en equipo.</p> <p>De acuerdo con los empleados, el logotipo y los símbolos de la empresa pueden encontrarse con mayor frecuencia en: página web, tarjetas de presentación, cierta papelería.</p> |  | El logotipo se encontró en todos los soportes auditados. | Las respuestas de los entrevistados dejan en evidencia que estos reconocen el logotipo y símbolos de la empresa y se sienten identificados con ellos. |
|--------------------------|--------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|--|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Logotipo | <p>Consideran que deberían reflejar su esencia, su labor, compromiso y profesionalismo, y guardar algún tipo de relación con el deporte.</p> <p>Al pedirles mencionar las 4 imágenes que primero vinieron a sus mentes en relación a las actividades de la organización, coincidieron en todas sus respuestas: balón de fútbol, campo de fútbol, arquero y jugador.</p> | <p>Al pedirles mencionar las 4 imágenes que primero vinieron a sus mentes en relación a las actividades de la organización, las más mencionadas fueron: pelota, jugador, campo de fútbol, equipo.</p> | <p>Consideraron que el logotipo y los símbolos de la organización deberían guardar relación con el deporte, y reflejar su pasión y profesionalismo.</p> <p>Al pedirles mencionar las 4 imágenes que primero vinieron a sus mentes en relación a las actividades de la organización, coincidieron en la mayoría de sus respuestas: balón de fútbol, campo de fútbol, equipo, jugadores.</p> | <p>El logotipo se encontró en todos los soportes auditados.</p> | <p>Tanto directivos como aliados comerciales y posibles inversores coinciden en sus respuestas sobre lo que debería reflejar el logotipo y símbolos de la empresa.</p> <p>La mayoría de los entrevistados mencionaron las mismas imágenes: balón de fútbol, campo de fútbol, equipo y jugador; imágenes que, de manera implícita, guardan relación con el logotipo y símbolo actual. (Ver anexo E)</p> |
|--|--|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |            |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                            |            |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Tipografía | <p>Aseguran no trabajar con ninguna tipografía determinada, y consideran que esta debe reflejar seriedad, profesionalismo, responsabilidad. Manifiestan que esta debe ser clara, sencilla, atractiva sin ser recargada.</p> | <p>Aseguran no trabajar con ninguna tipografía determinada, y consideran que esta debería reflejar profesionalismo, compromiso, orden, trabajo en equipo y honestidad.</p> | No aplica. | <p>Tres tipografías diferentes en los soportes auditados:<br/> <i>Myriad Pro</i>,<br/> <i>Courier New</i> y<br/> <i>American Typewriter</i></p> | <p>A pesar de que algunas tipografías se emplean con cierta regularidad, ninguno de los miembros de la organización pudo afirmar que se utilizara una tipografía en particular, ni que esta guardase algún tipo de significado para la empresa.</p> <p>Se emplean las diferentes tipografías de manera arbitraria.</p> <p>Los miembros de la organización coinciden en que la tipografía debería reflejar profesionalismo.</p> |
|--|--|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                         |                                                                                                                                                        |
|--|--|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Símbolo | <p>Describen el símbolo o logotipo de la organización como un escudo con el nombre de la empresa y su año de establecimiento. Aseguran que el escudo es alusivo a los escudos de universidades, academias y equipos deportivos en el mundo, y afirman que este refleja su pasión por el deporte, firmeza, constancia y solidez.</p> <p>De acuerdo con los directivos, el logotipo y los símbolos de la empresa pueden encontrarse con mayor frecuencia en: tarjetas de presentación, papelería y página web.</p> | <p>Describen el símbolo o logotipo de la organización como un escudo con el nombre de la empresa y su año de establecimiento. Aseguran que el escudo es alusivo a los escudos de universidades, academias y equipos deportivos en el mundo, y afirman que este refleja compromiso, profesionalismo, seguridad, responsabilidad y trabajo en equipo.</p> <p>De acuerdo con los empleados, el logotipo y los símbolos de la empresa pueden encontrarse con mayor frecuencia en: página web, tarjetas de presentación, cierta papelería.</p> |  | El símbolo se encontró en todos los soportes auditados. | Las respuestas de los entrevistados dejan en evidencia que estos reconocen el logotipo y símbolos de la empresa, y se sienten identificados con ellos. |
|--|--|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Símbolo | <p>Consideran que el logotipo y símbolos de la organización deberían reflejar su esencia, su labor, compromiso y profesionalismo, y guardar algún tipo de relación con el deporte.</p> <p>Al pedirles mencionar las 4 imágenes que primero vinieran a sus mentes en relación a las actividades de la organización, coincidieron en sus respuestas: balón de fútbol, campo de fútbol, arquero y jugador.</p> | <p>Al pedirles mencionar las 4 imágenes que primero vinieron a sus mentes en relación a las actividades de la organización, las más mencionadas fueron: pelota, jugador, campo de fútbol, equipo.</p> | <p>Consideraron que el logotipo y los símbolos de la organización deberían guardar relación con el deporte, y reflejar su pasión y profesionalismo.</p> <p>Al pedirles mencionar las 4 imágenes que primero vinieron a sus mentes en relación a las actividades de la organización, coincidieron en la mayoría de sus respuestas: balón de fútbol, campo de fútbol, equipo, jugadores.</p> | <p>El símbolo se encontró en todos los soportes auditados.</p> | <p>Tanto directivos como aliados comerciales y posibles inversores coinciden en sus respuestas sobre lo que debería reflejar el logotipo y símbolos de la empresa.</p> <p>La mayoría de los entrevistados mencionaron las mismas imágenes: balón de fútbol, campo de fútbol, equipo y jugador; imágenes que, de manera implícita, guardan relación con el símbolo actual, el cual es alusivo a los escudos de universidades, academias y equipos deportivos. (Ver anexo E)</p> |
|--|--|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |  |                      |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                  |                                                                                                                                                                 |
|--|--|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Colores corporativos | Al pedirles mencionar los 4 colores que primero vinieran a sus mentes al pensar en la organización, coincidieron únicamente en dos colores: azul y blanco. | Al pedirles mencionar los 4 colores que primero vinieran a sus mentes al pensar en la organización, los colores más mencionados por los empleados fueron: azul, blanco, negro y verde. | Al pedirles mencionar los 4 colores que primero vinieran a sus mentes al pensar en la organización, coincidieron únicamente en dos colores: blanco y negro. Otros colores en los que coincidieron al menos dos de los entrevistados fueron el azul y el verde. | Blanco<br>Negro<br>Azul<br>Verde | Las respuestas de los entrevistados coinciden, en su mayoría, con los colores utilizados actualmente en el logotipo y símbolo de la organización. (Ver anexo E) |
|--|--|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia.

## **6.9.    *Análisis de resultados de las variables de investigación***

### **6.9.1.    *Identidad corporativa***

Para analizar esta variable se utilizó el concepto de Capriotti (1992), quien la define como la personalidad de una organización, como esta se percibe a sí misma. El autor afirma que esta constituye lo que la empresa es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. “Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones” (p. 108).

Aseguró también en 2013 que esta personalidad es “la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (p. 140). Es por esto que el autor argumenta que la identidad corporativa está conformada por dos componentes fundamentales: la cultura corporativa y la filosofía corporativa.

En este sentido, VMS Sports estructuró ambos componentes de manera intuitiva, conociendo su importancia para la identificación y el sentido de pertenencia del equipo de trabajo con la organización. Sin embargo, el estudio arroja que existen aún ciertos aspectos que se deben fortalecer para consolidar la identidad de la empresa.

#### **6.9.1.1.    *Cultura Corporativa***

De acuerdo con Capriotti (2013), la Cultura Corporativa es un conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se ven reflejadas en su manera de comportarse y llevar a cabo sus actividades cotidianas. El autor afirma que esta se forma a partir de la interpretación que le dan los miembros de una empresa a aquellas normas formales y valores establecidos por la Filosofía Corporativa.

Si bien la organización no se enfoca en mantener costumbres a lo largo del tiempo, llevan a cabo ciertas prácticas que contribuyen a la integración del equipo de trabajo, como lo es la organización de eventos deportivos en los que todos los miembros de la empresa tienen algún tipo de participación.

Mantienen una comunicación bidireccional fluida y constante con sus empleados, lo que permite evitar conflictos y conservar una dinámica de trabajo agradable. Las situaciones críticas se enfrentan con profesionalismo y responsabilidad.

Las respuestas de los entrevistados permitieron inferir que todos los miembros están altamente involucrados con los procesos operativos de la organización, estén o no relacionados con sus funciones específicas dentro de la misma.

#### **6.9.1.2. *Filosofía Corporativa***

Sanz de la Tajada (1996) asegura que la filosofía corporativa sirve para orientar la política de la organización hacia los diferentes públicos con los que esta se relaciona. Por su parte, Capriotti (2013) la define como:

La concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los “principios básicos” por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello, podemos decir que la Filosofía Corporativa representa “lo que la empresa quiere ser” (p. 140).

El mismo autor establece tres preguntas clave que la Filosofía Corporativa debería responder: *¿Quién soy y qué hago?*; *¿Cómo lo hago?*; y *¿A dónde quiero llegar?*, preguntas que VMS Sports ha sabido responder de forma natural, y que con el paso de los años ha ido definiendo con mayor precisión, dejando por sentado el objetivo que desean alcanzar.



Capriotti aseguró que en función de esas tres preguntas se puede establecer que la Filosofía Corporativa está compuesta por tres aspectos básicos: a) La Misión Corporativa, b) Los Valores Corporativos, y c) La Visión Corporativa (p. 142).

#### **6.9.1.2.1. Misión**

Villafañe (1999) asegura que la misión es “una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, es decir, cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresados en la visión” (p. 22). Agrega, además, que un enunciado de misión efectivo debe observar las siguientes normas en su redacción (p. 23):

- Expresar claramente lo que se le ofrece al cliente.
- Identificar a la empresa y a su actividad.
- Ser concisa pero completa (bastará el dorso de una tarjeta).
- Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica.
- Memorable, digno de guardar en la memoria.

Las unidades de análisis entrevistadas definieron que la actividad de la organización consiste en prestar un servicio de asesoría en materia deportiva, a jóvenes con talento que desean continuar con su preparación atlética y/o académica, fuera de su país de origen.

Tanto directivos como empleados definen las actividades de la empresa de forma concisa, y se sienten relacionados con estas, al punto de asegurar que sus funciones dentro de la organización contribuyen al cumplimiento de su misión. Reconocen esta última y se sienten identificados con ella, por lo que se entiende que la misión es memorable y está siendo transmitida correctamente a los miembros de la empresa. Sin embargo, de las respuestas de los directivos se infiere que los objetivos a cumplir aún no están claramente establecidos.

#### **6.9.1.2.2. *Visión***

De acuerdo con Villafañe (1999) la Visión Estratégica es “una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo. Expresa un propósito y una dirección” (p. 22).

Aún cuando los directivos no concuerdan en las metas que se plantean a corto y mediano plazo, están orientados hacia un mismo fin, de lo que se puede deducir que, a pesar de no tener una estrategia definida para alcanzarla, la visión de la empresa está claramente establecida: posicionarse como la empresa líder en el mercado de la asesoría y representación deportiva.

Tras las entrevistas realizadas a los empleados, quedó en evidencia que la empresa logra transmitir internamente esta visión, pues los entrevistados no solo manifestaron conocerla y sentirse identificados con ella, sino que sus respuestas permiten inferir que están altamente involucrados en todos los procesos, y que llevan a cabo sus funciones con el fin de alcanzar una meta compartida.

#### **6.9.1.2.3. *Valores***

Sanz de la Tajada (1996), se refiere a los valores corporativos como:

Los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionadas con los propósitos de la misma, considerados como las interacciones planteadas por la alta dirección con el objeto de que los empleados, en todos sus niveles, asuman los objetivos básicos de la empresa (p. 30).

Quedó en evidencia que no se han formalizado los valores por los que se rige la empresa, pues fueron pocas las coincidencias entre las respuestas de directivos y empleados sobre este punto.

Ambas partes hicieron hincapié en la importancia de la honestidad, por lo que se puede inferir que este es el valor más relevante para los miembros de la empresa. Mencionaron también la responsabilidad, el compromiso, profesionalismo y servicio al cliente, y aseguraron que estos valores los definen y sirven de base para el desempeño de sus labores dentro de la organización.

#### **6.9.1.2.4.      *Normas***

Chiavenato (2007) (citado por Nahr y Silva, 2008, p. 39) asegura que las normas son “reglas o reglamentos que delimitan y aseguran el cumplimiento de los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas respecto del curso de acción que va a seguirse” (p. 145).

Nuevamente, la honestidad hacia los clientes se muestra como la principal norma dentro de la organización, por lo que se reitera la importancia que dan los directivos a este aspecto, más allá de cualquier reglamento básico que pueda existir dentro de la empresa. Mencionaron como normas aquellos requisitos que deben cumplir los atletas, por lo que se percibe cierta flexibilidad en cuanto al reglamento interno. Los empleados, por su parte, mencionaron normas como las reuniones de estatus constantes y los plazos de entrega.

#### **6.9.1.3.      *Comunicación corporativa***

Van Riel (1997) se apoyó en Jackson (1987) para definir la Comunicación Corporativa como un instrumento de gestión por medio del cual todas las formas de comunicación utilizadas por la organización, tanto internas como externas, se armonizan de manera efectiva y eficaz, de forma tal que se crea una base favorable para las relaciones con todas las audiencias importantes para la organización.

Por su parte, Scheinsohn (1997) afirmó que todo lo que hace una empresa es Comunicación. Es decir, que la comunicación no es una actividad opcional, y que se trata de la totalidad de los mensajes emitidos por una organización, bien sean de

naturaleza mercadológica o corporativa. Asegura que, se lo proponga o no, una empresa siempre comunica.

VMS Sports, por su parte, lo hace de manera informal, y aún cuando ha funcionado, la directiva entiende que sus comunicaciones son perfectibles. Además, es la expectativa que tienen algunos de sus empleados.

#### **6.9.1.3.1.      *Comunicaciones internas***

Sanz de la Tajada (1996) define la comunicación interna como un “conjunto de acciones de comunicación dirigidas a los públicos internos de la empresa, con la intencionalidad de mejorar la cultura corporativa, mediante la implicación de sus empleados en el Proyecto de Empresa” (p. 48).

Los directivos pudieron mencionar con facilidad la información que suministran regularmente a sus empleados: requerimientos y necesidades de cada uno de los clientes, procesos operativos y objetivos a alcanzar. Por su parte, la mayoría de los empleados no supieron dar una respuesta clara al tocar este tema; aún así, se pudo constatar que están satisfechos con la información suministrada.

La comunicación interna no es planificada, y ocurre generalmente de manera informal. A pesar de que la relación entre la empresa y sus empleados está basada en la comunicación constante, el respeto y la confianza, los trabajadores manifiestan que el principal medio utilizado es el verbal, por lo que, usualmente, no queda ningún registro de la información por escrito.

Otros medios a través de los cuales se comunican internamente son las reuniones de estatus, los correos electrónicos y llamadas. Aún cuando los empleados no se manifestaron descontentos con estos medios, expresaron que quisieran que la información quede registrada.

#### **6.9.1.3.2.      *Comunicaciones externas***

Sanz de la Tajada (1996) define la Comunicación Externa como “aquella que se realiza con el entorno de la empresa, cualquiera que sea su ámbito, características y tipo de relaciones, y donde el concepto de mercado constituye un elemento de excepcional importancia dentro de dicho entorno” (p. 43).

VMS Sports no ha definido aún una estrategia de mercadeo para el acercamiento a los clientes potenciales. Los directivos explicaron que, en la mayoría de los casos, son estos últimos quienes establecen el primer contacto con la organización, a través de las referencias que les dan otros clientes o los aliados comerciales de la empresa. Las negociaciones se manejan por conversaciones telefónicas, correos electrónicos o reuniones, una vez que el cliente contrata los servicios.

Los aliados comerciales y posibles inversores manifiestan que sus relaciones de negocios con la empresa se basan en el respeto mutuo y el trabajo en equipo, de lo que se infiere que las comunicaciones con estas audiencias se manejan de manera eficiente.

#### **6.9.2.      *Imagen corporativa***

Para analizar la variable Imagen Corporativa se tomó como referencia el concepto de Scheinsohn (1997), quien la define como un registro público de los atributos corporativos. Una síntesis mental que los públicos se hacen acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, sean estos de naturaleza comunicacional o no comunicacional.

A través de las entrevistas realizadas se pudo percibir que tanto directivos como empleados, aliados comerciales y posibles inversores son capaces de describir a la organización y sus actividades. Sus respuestas demostraron que, no solo conocen sus funciones, sino que están altamente involucrados con todos los aspectos del negocio, y perciben de manera positiva a la organización.

Aseguraron que los servicios prestados son de alta calidad. Sin embargo, manifiestan que existen ciertos aspectos en los que se puede mejorar, entre los cuales destaca la creación de nuevos servicios que se ajusten a la situación actual de Venezuela, y ejecutar estrategias para captar un mayor número de clientes. En el mismo orden de ideas, afirman que la atención prestada a los clientes es excelente, y que el precio de los servicios es justo en relación con su calidad. Aún así, no descartan la posibilidad de ofrecer servicios más económicos.

Quedó en evidencia que los directivos están satisfechos con el trabajo realizado por sus empleados, al tiempo que estos últimos consideran ser eficientes en lo que respecta a sus labores dentro de la organización. Ambas partes aseguran que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado.

Finalmente, las entrevistas permitieron inferir que la empresa es menos reconocida que sus competidores, ya que no se han implementado estrategias para dar a conocer la labor de la organización, por lo que no se ha tenido el alcance deseado. El poco reconocimiento con el que cuentan actualmente nace del boca a boca, y de las buenas referencias que dan los clientes y aliados comerciales.

### **6.9.3.     *Identidad visual gráfica***

Para analizar la variable Identidad visual gráfica se utilizó la definición de Villafañe (1993), para quien se trata de una traducción simbólica de la identidad Corporativa de una organización, “concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente” (p. 67). Para el autor, la identidad visual es importante en sí misma dentro del proceso de gestión de la imagen de una empresa, en especial en todo lo que afecta su identificación como tal y su diferenciación de otras empresas, sean o no su competencia.

De acuerdo con Villafañe (1999), la identidad visual de una empresa está constituida por cuatro elementos: el logotipo, la tipografía corporativa, el símbolo y la gama cromática o colores corporativos. VMS Sports ha estado consciente de la importancia de cada uno de estos elementos; evidencia de ello es la funcionalidad que tienen actualmente algunos. Aún así, debe dar forma y control a su uso.

#### **6.9.3.1. Logotipo**

Costa (1993) se refiere a Logotipo como “la forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía -generalmente un nombre o un conjunto de palabras-, con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución” (p. 74).

Por su parte, Tejada Palacios (1987) asegura que la mayoría de las compañías construyen su identidad visual uniendo logotipo y símbolo. “El logotipo es otra marca de identidad, otro aspecto del planteamiento visual de la empresa” (p. 39).

El logotipo empleado por la empresa utiliza la tipografía *Varsity* para las siglas *VMS*, y la tipografía *Century Schoolbook* para la palabra *Sports* y el año de fundación de la organización. A través de la auditoría realizada a la Identidad Visual Gráfica se pudo constatar que este logotipo se presenta de manera consistente en todos los soportes revisados.

Las respuestas de directivos, empleados, aliados comerciales y posibles inversores permiten inferir que el identificador es reconocido por las diferentes audiencias, y que estas pueden describirlo de manera similar, expresando lo que este pretende reflejar. Sin embargo, sus respuestas dejaron en evidencia que se sienten más identificados con el símbolo que con el logotipo actual, pues no reconocen la tipografía empleada.

### **6.9.3.2. Tipografía**

Capriotti (1992) se refiere a la Tipografía Corporativa como “el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma” (p. 126). El autor asegura que, a la hora de diseñar o seleccionar el alfabeto, se deben tener en cuenta dos factores:

- a) La *legibilidad* de las letras
- b) Las *connotaciones* que se derivan de ese estilo de tipografía.

VMS Sports no utiliza actualmente una tipografía determinada para sus documentos. Emplean de manera indistinta *Courier New* y *American Typewriter*. Los miembros de la organización coinciden en que la tipografía debería reflejar el profesionalismo de la empresa.

### **6.9.3.3. Símbolo**

Tejada Palacios (1987) asegura que se puede definir de forma sencilla al símbolo como la “marca visual que representa a la empresa”. El autor señala que

La característica más definida de los símbolos corporativos es que son arbitrarios, es decir, no tienen una relación natural con la empresa. Sencillamente la representan, esto es, toman el lugar de la empresa; y es la acción del tiempo la que consigue que la audiencia identifique al símbolo como propio de la compañía (p. 36).

Las respuestas de los entrevistados dejan en evidencia que estos reconocen el símbolo de la organización, y se sienten identificados con el mismo. Lo describen como un escudo alusivo a los de las universidades, academias y equipos deportivos en el mundo, y mencionan que este refleja compromiso, profesionalismo, pasión por el deporte y trabajo en equipo.



Tras indagar las imágenes que los miembros de la empresa relacionan con sus actividades (balón de fútbol, campo de fútbol, equipo y jugador), se pudo constatar que estas guardan relación, de manera implícita, con el símbolo actual, por lo que se puede concluir que este elemento de la Identidad Visual Gráfica cumple con su función.



*Figura 5: Logotipo y símbolo actual de VMS Sports.*

#### **6.9.3.4.    *Colores corporativos***

Costa (1993) asegura que “la combinación distintiva de colores viene a ser la bandera, el sentido emblemático o institucional, con la que se identifica una corporación” (p. 94). Para el autor, la gama cromática constituye un “eficaz elemento identificador portador de una notable carga funcional y también psicológica” (p. 94).

En el mismo orden de ideas, Capriotti (1992) asegura que la *Simbología de los colores* es uno de los elementos fundamentales a considerar a la hora de seleccionar uno o más colores. Con esto se refiere al significado connotativo que tiene cada uno de ellos, y asegura que la mayoría de los teóricos de la psicología del color concuerdan en que los colores cálidos (rojos, amarillos-verdes, amarillos) son vivos, alegres, calientes, mientras que los fríos (azules, verdes-azules, violetas) son tranquilizantes, sedantes y relajantes.

Partiendo de esta premisa, se pudo concluir, a través de las entrevistas realizadas, que los colores empleados actualmente por VMS Sports cuentan con una carga funcional y psicológica que funciona, pues al solicitar a los entrevistados mencionar aquellos colores que relacionan con la organización, la mayoría de sus respuestas coincidieron con los colores actualmente empleados: blanco, que representa pureza; negro, que refleja prestigio, poder, valor y eternidad; azul, que simboliza confianza, dependencia, seguridad y responsabilidad; y por último, el color verde, que representa riqueza, salud, prestigio y serenidad. Varias de estas palabras fueron mencionadas por los entrevistados al preguntar lo que para ellos refleja el logotipo y los símbolos de la organización.

## **VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente trabajo pretende documentar y formalizar la identidad corporativa de VMS Sports, para ser plasmada en una propuesta de Manual de Identidad Corporativa. Para ello, se realizó una investigación exhaustiva de la imagen percibida actualmente por las diferentes audiencias de la empresa, con el fin de identificar aquellos lineamientos estratégicos que están presentes en la organización y, partiendo de esto, desarrollar una propuesta de identidad visual gráfica.

VMS Sports es una empresa venezolana especializada en el reclutamiento de jugadores de alto rendimiento, que ofrece a sus clientes la oportunidad de continuar con su preparación y desarrollo, tanto atlético como académico, fuera de su país de origen. Fue fundada en el año 2012 por Gleyner Hernández, Gabriel Andrade y Adriana Rodríguez, quienes se desempeñan en los cargos de Presidente, Vicepresidente y Gerente General respectivamente. Desde su fundación, no se han formalizado los lineamientos estratégicos de la identidad corporativa de esta organización.

El análisis de los resultados obtenidos tras aplicar los instrumentos permite concluir que, tal y como se infería, existen ciertos componentes de la identidad corporativa que son del dominio público dentro de la empresa, pues quedó en evidencia que la cultura y filosofía corporativas son compartidas tanto por los directivos como por los empleados, ya que la totalidad de los miembros de la organización conocen intrínsecamente su misión, visión, valores y normas. Es recomendable reforzar estos aspectos a través de comunicados internos o exposiciones constantes dentro de las instalaciones de la compañía, y delimitar aquellos que no se encuentran claramente definidos, como es el caso de los valores.

A pesar de que la imagen actual percibida por las diferentes audiencias de VMS Sports es positiva, en términos de calidad de los servicios, atención prestada a los clientes y relación precio-beneficio, el análisis de los resultados permitió constatar que la empresa

no es reconocida por su nombre, sino por los nombres de sus aliados comerciales y posibles inversores, o por las referencias de clientes que han quedado satisfechos con su trabajo, lo que explica que esta sea menos reconocida que sus competidores. Es necesario recalcar la importancia de contar con una identidad corporativa sólida que sea reconocida por los diferentes públicos de la organización, que permita ratificar que la imagen percibida por estos últimos es consistente con aquella que la empresa desea transmitir, y facilite el logro sus objetivos.

En cuanto a las comunicaciones, se pudo constatar una alta informalidad en las relaciones con las diferentes audiencias. El medio utilizado con más frecuencia para realizar todas las comunicaciones internas es el verbal, y a pesar de que los empleados se muestran satisfechos con su relación con la empresa, manifiestan la necesidad de que las informaciones queden registradas. Por tanto, es recomendable aumentar las comunicaciones escritas para disminuir la informalidad.

Ahora bien, respecto a las comunicaciones externas, es de vital importancia entenderlas como uno de los principales instrumentos para dar a conocer la identidad corporativa de una organización. Si bien VMS Sports mantiene buenas relaciones con sus diferentes públicos, se recomienda formalizarlas y enfocar los esfuerzos comunicativos hacia la consecución de un mayor reconocimiento por parte de las audiencias.

Por último, se analizó la identidad visual gráfica de VMS Sports. Tras las entrevistas y la auditoría realizadas se pudo confirmar que, a pesar de que no existe un patrón común en cuanto al uso del logotipo y símbolo de la organización, se evidenció su presencia en todos los soportes auditados, y tanto directivos como empleados, aliados comerciales y posibles inversores los reconocen y se sienten identificados con ellos. Por tanto, se puede concluir que existen actualmente algunos elementos funcionales y posicionados físicamente dentro de la identidad visual gráfica de la compañía.

El símbolo y los colores corporativos empleados actualmente cumplen con su función, por lo que es válido recomendar a la empresa un refrescamiento de su identificador,

conservando elementos como el símbolo actual y ciertos colores de la gama cromática, mas no sería conveniente cambiar de manera brusca su identidad visual ya que esto puede suscitar el rechazo de los empleados. Adicionalmente, es importante establecer los parámetros para el uso de tal identificador, pues es trascendental establecer y comunicar correctamente una identidad coherente y distintiva.

Partiendo de esta premisa, se entiende que la propuesta de manual de identidad corporativa pretende proteger, precisamente, la unidad y coherencia del estilo en todas las comunicaciones, tanto internas como externas, de la organización. El cumplimiento de lo establecido en dicho manual garantizará el control de la calidad de la identidad, la transmisión de la imagen que se desea reflejar, y el sentido de pertenencia de los empleados, pues contar con un manual que deje por sentada la cultura y filosofía corporativas de la empresa y establezca una identidad visual gráfica imponente, no solo permite obtener reconocimiento visual por parte de los públicos, sino que le brinda una credibilidad consolidada e incentiva la confianza de los posibles clientes, lo que eventualmente se traduce en un incremento de la participación en el mercado.

En cuanto a la implementación de lo establecido en dicho manual, se recomienda que el proceso de sustitución y aplicación de los nuevos elementos sea paulatino, sin exceder un período estimado de seis meses, y que los miembros de la organización se sientan involucrados, de manera que las probabilidades de rechazo se puedan llevar al mínimo posible, asegurando así la aceptación del cambio por parte de los empleados.

Aún cuando el presente trabajo de investigación cumplió con su principal objetivo - diseñar la identidad visual gráfica de VMS Sports-, su fin último no concluye con la creación del manual de identidad corporativa, pues se espera que este marque el punto de partida para el posterior desarrollo de planes de comunicación, como la implementación de estrategias de mercadeo digital, que permitan a VMS Sports alcanzar sus objetivos.

## **VIII. PROPUESTA DE MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA**



# Manual de Identidad Corporativa

La identidad corporativa es la expresión de la personalidad de una empresa. La define y diferencia de otras, y es a través de esta que se puede transmitir al público su carácter, esencia y valores fundamentales. La identidad visual gráfica constituye, por tanto, un factor de gran importancia para el posicionamiento de una marca u organización.

Partiendo de esta premisa, se han resuelto a través de este manual problemas de proporciones, legibilidad y coherencia tipográfica, sin pretender cambiar los atributos transmitidos por el identificador original de la empresa, ni la percepción gráfica que del mismo puedan tener sus posibles receptores.

El presente documento es una guía de referencia sobre la normativa gráfica de VMS Sports. Su objetivo es garantizar la correcta aplicación de la identidad visual gráfica de la empresa. Los elementos y piezas aquí representados son guías visuales, cuyos datos, medidas y representaciones son susceptibles de cambio a lo largo del tiempo.

Se presentan distintos apartados en los que se recoge la filosofía corporativa y la configuración visual de la marca, sus colores y tipografía corporativos, y las aplicaciones correspondientes. Las orientaciones aquí presentes deben permitir la uniformidad y coherencia en todas las manifestaciones comunicacionales de la empresa, interna y externamente.



|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <b>I. FILOSOFÍA CORPORATIVA</b>     |    |
| 1.1. Misión                         | 4  |
| 1.2. Visión                         | 4  |
| 1.3. Valores                        | 5  |
| 1.4. Normas                         | 6  |
| <b>II. IDENTIDAD VISUAL GRÁFICA</b> |    |
| 2.1 Logotipo                        | 8  |
| 2.2. Símbolo                        | 9  |
| 2.3. Tipografía Corporativa         | 10 |
| 2.4. Colores Corporativos           | 12 |
| 2.5. Identificador                  | 13 |
| 2.6. Área de protección             | 14 |
| 2.7. Máxima reducción               | 15 |
| 2.8. Usos permitidos                | 16 |
| 2.9. Usos prohibidos                | 17 |
| <b>III. PAPELERÍA CORPORATIVA</b>   |    |
| 3.1. Tarjetas de presentación       | 18 |
| 3.2. Hoja membretada                | 19 |
| 3.3. Carpeta corporativa            | 20 |
| 3.4. Contrato                       | 21 |
| 3.5. Facturas                       | 22 |
| 3.6. DVD                            | 23 |
| <b>IV. OTRAS APLICACIONES</b>       |    |
| 4.1. Uniformes                      | 24 |
| 4.2. Artículos promocionales        | 28 |

# I. Filosofía Corporativa

## 1.1. Misión

Atender cada una de las necesidades, cada vez más complejas, de nuestros clientes: deportistas que dedican su vida a la pasión, el esfuerzo y el éxito. Estamos comprometidos a ayudar a nuestros prospectos a reconocer y sacar provecho de su potencial atlético, intelectual y humano, dentro y fuera del campo, para llevarlos de la mano al éxito profesional.

## 1.2. Visión

Convertirnos en una referencia, en Latinoamérica y el mundo, de la asesoría y representación deportiva.

# I. Filosofía Corporativa

## 1.3. Valores

- **Responsabilidad:**

Nos enfocamos en cumplir con nuestras obligaciones y alcanzar las metas que nos proponemos.

- **Honestidad**

Hablar a nuestros clientes con la verdad es la base de nuestro éxito profesional.

- **Profesionalismo**

Cada miembro de nuestro equipo está altamente comprometido a realizar su trabajo con dedicación, calidad y excelencia.

# I. Filosofía Corporativa

## 1.4. Normas

### Normativa interna

- Los miembros de la organización deberán ser honestos en todo momento con los clientes, entendiendo que, en muchos casos, el éxito de los procesos depende más de ellos que de la empresa. Se deberá evitar prometer aquello de lo que no se tenga certeza.
- Se llevarán a cabo reuniones de estatus semanales, en las que todos los miembros de la organización deberán participar e informar la situación de sus proyectos.
- Se deberá dar cumplimiento a los plazos establecidos por la empresa, de acuerdo con los requerimientos de cada cliente, en lo que respecta a: traducciones, inscripción, preparación y aplicación de pruebas, inscripción en ligas, aplicación e inscripción en universidades y edición de videos.

# I. Filosofía Corporativa

## 1.4. Normas

### Normativa interna

- El horario de trabajo es de lunes a jueves, de ocho treinta de la mañana a doce treinta del medio día (8:30 am – 12:30 m) y de dos de la tarde a cinco treinta de la tarde (2:00 pm – 5:30 pm). Los viernes de ocho treinta de la mañana a doce treinta del medio día (8:30 am – 12:30 m).
- La asistencia y el cumplimiento del horario de trabajo son dos aspectos de suma importancia, por lo que el trabajador deberá notificar a sus supervisores cuando no pueda cumplir por alguna razón con estos aspectos.
- Los empleados deberán utilizar el uniforme de la organización en todos los eventos deportivos que esta organice.
- Se deberán mantener las condiciones de orden y limpieza en los puestos de trabajo.

## II. Identidad Visual Gráfica

### 2.1. Logotipo

Las tipografías seleccionadas para la construcción del identificador de VMS Sports son: Jim Thorpe High y Century Gothic Bold. Ambas se crean escribiendo en minúsculas, y el color empleado es el amarillo, cuyo brillo atrae la atención del cliente, comunica optimismo y motivación, y estimula la creatividad.

The logo consists of the letters 'VMS' in a large, bold, yellow-outlined font, followed by the word 'sports' in a smaller, solid yellow, sans-serif font.

Para el uso independiente del logotipo, aislado del símbolo, se emplea únicamente la tipografía Century Gothic Bold.

The logo consists of the word 'vmsports' in a lowercase, sans-serif font. The 'vms' part is yellow, and the 'sports' part is blue. The 's' in 'vms' is stylized with a blue outline.

## II. Identidad Visual Gráfica

### 2.2. Símbolo



Se plantea un diseño sencillo que emula los escudos de universidades, academias y equipos deportivos en el mundo. Guarda relación intrínseca con las actividades que lleva a cabo la empresa, y busca reflejar, además de los valores de la organización, su pasión por el deporte.

El azul, en su tonalidad más oscura transmite responsabilidad, lealtad, éxito y seguridad, atributos que caracterizan a la empresa. En su tonalidad más clara comunica calma, confianza y confianza, que son virtudes encontradas en la dinámica de trabajo de la compañía. El blanco, por su parte, es un color positivo que simboliza unión y perfección.

## II. Identidad Visual Gráfica

### 2.3. Tipografía corporativa

**JIM THORPE HIGH**  
**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**  
**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**  
**1234567890**  
**??!\*.,:9\$ £()-**

**Century Gothic Bold**  
**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**  
**abcdefghijklmnopqrstuvwxyz**  
**áéíóúü**  
**1234567890**  
**¿?¡\*.,:;'"`\$%&/()=+-\_<>**

Las tipografías empleadas para la construcción del logotipo son Jim Thorpe High y Century Gothic Bold. Ambas se crean escribiendo en minúsculas, y de acuerdo con el formato de fuente y párrafo, el espacio entre caracteres para la tipografía Century Gothic es de 200%.



## II. Identidad Visual Gráfica

### 2.3. Tipografía corporativa

Century Gothic Regular  
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
áéíóúü  
1234567890  
¿?¡!\*.,:;'" "\$%&/()=+-\_<>

*Century Gothic Italic*  
*ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ*  
*abcdefghijklmnopqrstuvwxyz*  
*áéíóúü*  
*1234567890*  
*¿?¡!\*.,:;'" "\$%&/()=+-\_<>*

Por otra parte, la familia tipográfica de uso en toda la papelería y manifestaciones comunicacionales de VMS Sports es CENTURY GOTHIC, en cualquiera de sus versiones (regular, bold, italic).

## II. Identidad Visual Gráfica

### 2.4. Colores corporativos



| PANTONE    | RGB                        | CMYK                              | HTML    |
|------------|----------------------------|-----------------------------------|---------|
| 654 PC 98% | R: 0<br>G: 51<br>B: 102    | C: 100<br>M: 87<br>Y: 33<br>K: 23 | #003366 |
| 306 EC 96% | R: 41<br>G: 191<br>B: 226  | C: 67<br>M: 1<br>Y: 7<br>K: 0     | #29BFE2 |
| 123 PC 98% | R: 255<br>G: 204<br>B: 51  | C: 0<br>M: 19<br>Y: 89<br>K: 0    | #FFCC33 |
| 9063 C     | R: 255<br>G: 255<br>B: 255 | C: 0<br>M: 0<br>Y: 0<br>K: 0      | #FFFFFF |

## II. Identidad Visual Gráfica

### 2.5. Identificador



A continuación se muestra la construcción del identificador sobre una trama modular con relación de medidas respecto a X, para establecer las proporciones adecuadas para su reproducción en cualquier soporte.

## II. Identidad Visual Gráfica

### 2.6. Área de protección



Espacios mínimos que se han de conservar cuando el identificador esté acompañado por textos u otros elementos. Asegura su independencia visual y evita cualquier invasión que pueda restarle importancia, impacto o legibilidad.

El área mínima establecida es de 1x de cada lado.

## II. Identidad Visual Gráfica

### 2.7. Máxima reducción

Mínimo tamaño al que se debe reproducir sin comprometer la visibilidad y legibilidad del identificador.

La reducción del identificador de VMS Sports es limitada. Sus proporciones no deben ser inferiores a 3.6 cm de alto por 3 cm. de ancho.

Es importante tener en cuenta que, para proceder a la ampliación o reducción del identificador, es necesario hacerlo proporcionalmente para no deformar su composición.



## II. Identidad Visual Gráfica

### 2.8. Usos permitidos

Variaciones autorizadas para la reproducción del identificador.



VERSIÓN ORIGINAL



MARCA DE AGUA



ESCALA DE GRISES



FONDO NEGRO



NEGATIVO



BLANCO Y NEGRO

## II. Identidad Visual Gráfica

### 2.9. Usos prohibidos

No está permitido deformar de ninguna manera el identificador.

No está permitido emplear familias tipográficas diferentes.

No está permitido reproducir el identificador sobre fondos iguales o similares a los azules corporativos.

No está permitido invertir los colores corporativos.

No está permitido emplear colores que no pertenezcan a la gama cromática.



DEFORMACIÓN 1



DEFORMACIÓN 2



CAMBIO DE TIPOGRAFÍA



AZUL CORPORATIVO 1



INVERTIR COLORES



OTROS COLORES

# III. Papelería corporativa

## 3.1. Tarjeta de presentación

### Medidas:

4,92 cm x 8,05 cm

### Tipo de papel:

Glase 250gr, laminado mate

### Descripción:

Tiro: Redes sociales  
Identificador

Retiro: Nombre & apellido / eslogan  
Cargo  
Números telefónicos  
Correo electrónico  
Ubicación  
Página web  
Logotipo



TIRO



RETIRO



# III. Papelería corporativa

## 3.2. Hoja membretada

### Formato / tamaño:

Carta

### Medidas:

21,59 cm x 27,94 cm

### Tipo de papel:

Bond offset blanco

### Descripción:

Pestañas laterales contienen: número telefónico, correo electrónico y página web.

Pie de página: razón social, dirección fiscal.



+58(0212)613.5907

info@vmssports.com

www.vmssports.com

Caracas, 13 de enero de 2015.

Señores:

Banco Mercantil

Ciudad.-

Mediante la presente hacemos constar que el Sr. **Gleyn Hernández Sánchez**, titular de la Cédula de Identidad No. V-13.136.593, presta sus servicios a esta empresa desde el 26 de Julio del año 2012, desempeñándose en la actualidad en el cargo de **Presidente**, devengando un sueldo promedio mensual de Bs. 30.000,00.

Se expide la presente a petición de parte interesada en Caracas, a los 13 días del mes de enero de 2015.

**Gabriel Andrade**

Cl.: V-14.036.681

+58(0412)921.0698

Director

Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.  
Av. Sanz, Urb. El Marqués, Edif. Ondarreta Centro, Ofc. 8-A.

# III. Papelería corporativa

## 3.3. Carpeta corporativa

### Formato / tamaño:

Carta

### Medidas:

21,59 cm x 27,94 cm

### Tipo de papel:

Glase 300gr, laminado mate

### Descripción:

Bolsillo interno contiene: página web.

Tiro: logitpo

Retiro: identificador



# III. Papelería corporativa

## 3.4. Contratos

**Formato / tamaño:**

Oficio

**Medidas:**

21,59 cm x 35,56 cm

**Tipo de papel:**

Bond offset blanco

**Descripción:**

Pestañas laterales contienen: número de contrato, tipo de servicio y nombre del prospecto.

Pie de página: razón social, dirección fiscal.

Identificador centrado en marca de agua.

CONTRATO N° 54  
Soccer Scholarships Program  
Alexis Boiselle Parra

En la ciudad de Caracas, a los 22 días del mes de Noviembre de 2013, **Gleyn Hernández**, venezolano, titular de la Cédula de Identidad N° **13.134.593**, en representación de **Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.**, constituida bajo el Registro Mercantil Segundo del Distrito Capital, Tomo 221-A, N° 91 del año 2012, de RIF N°: **J-40120944-0**, en adelante **VMS Sports**, y, **Alexis Jose Boiselle Parra**, titular de la Cédula de Identidad N° **25.232.104**, de nacionalidad Venezolana, domiciliado en la ciudad de Caracas, en adelante **EL PROSPECTO**, quien, en conjunto con VMS Sports, se denominarán en adelante **LAS PARTES**, declaran:

EL PROSPECTO tiene el propósito de obtener una beca deportiva para cursar estudios y/o mejorar su nivel de inglés en Universidades y Colleges en los Estados Unidos de América. Gracias al SOCCER SCHOLARSHIP PROGRAM, el perfil del PROSPECTO será distribuido y a su vez evaluado por Head Coaches de diversas Universidades y establecimientos educativos, siempre tomando en cuenta su nivel atlético y académico, con la finalidad de lograr su meta.

**Primera:** LAS PARTES acuerdan la participación de EL PROSPECTO en el SOCCER SCHOLARSHIP PROGRAM, con el fin último de lograr su admisión en una Universidad americana.

**Segunda:** VMS Sports se compromete a cumplir con todos y cada uno de los servicios establecidos en el Plan SOCCER SCHOLARSHIP PROGRAM - CHAMPIONS LEAGUE que se mencionan a continuación, y a su vez a gestionar todo lo relacionado con el ingreso a una Universidad y la obtención de una beca atlética y/o académica:

- ✓ Checklist: Para mantener al día todos y cada uno de los requisitos.
- ✓ Creación del Perfil
- ✓ Promoción de Perfil y asesoría en la búsqueda de universidades
- ✓ Asesoría en la inscripción en Ligas (NCAA, NAIA)
- ✓ Asesoría en todo lo relacionado a WES (World Educational Services)
- ✓ Asesoría en todo lo relacionado con el SAT y TOEFL
- ✓ Asesoría en el proceso de selección y aplicación a universidades.
- ✓ Seguimiento y evaluaciones físico-técnicas mensuales al atleta; atención personalizada.

**Tercera:** EL PROSPECTO podrá acceder a cursos y carreras de su elección en la Universidad donde sea admitido.

**Cuarta:** es condición indispensable que EL PROSPECTO cumpla con todos los requisitos para ser admitido en la Universidad o establecimiento del que se trate.

**Quinta:** VMS Sports no se hace responsable por el incumplimiento por parte de EL PROSPECTO de los requisitos académicos y/o socioeconómicos para ingresar a la Universidad (Ver cláusula Cuarta).

**Sexta:** el valor total del programa oscila entre los \$700 y \$4.000 (dólares americanos), dependiendo del resultado final de este. Estos comprenden los gastos por cuenta de EL PROSPECTO y la prestación del servicio de VMS Sports, (cláusula Segunda) conforme al siguiente detalle:

Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.  
Av. Sanz, Urb. El Marqués, Ed. Ondameto Centro, Ofc. 8-A, Tf: +58(0212)613.5907  
www.vmsports.com

En prueba de conformidad, se firman dos (2) ejemplares de un mismo contrato y a un solo efecto en el lugar y fecha al principio indicados. Se deja constancia que cada parte hace retiro de su ejemplar.

VMS SportsPROSPECTO

REPRESENTANTES: En el caso de que EL PROSPECTO sea menor de edad, deberá suscribir al pie del presente el padre, tutor y/o representante legal del mismo, entendiéndose que este asume todas las obligaciones que este contrato pone a cargo de EL PROSPECTO.

Nombre Completo: Yamili Coromoto Parra Araque  
Documento de Identidad N°: 6.863.954

Firma

Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.  
Av. Sanz, Urb. El Marqués, Ed. Ondameto Centro, Ofc. 8-A, Tf: +58(0212)613.5907  
www.vmsports.com

# III. Papelería corporativa

## 3.5. Facturas

**Formato / tamaño:**  
Carta

**Medidas:**  
21,59 cm x 27,94 cm

**Tipo de papel:**  
Bond offset blanco

**Descripción:**  
Pestañas laterales contienen:  
número telefónico, correo  
electrónico y página web.  
Pie de página: razón social,  
dirección fiscal.



+58(0212)613.5907  
info@vmssports.com  
www.vmssports.com

FACTURA N°: 00135  
FECHA: 27/04/2015

Nombre y apellido:  
Dirección:  
Teléfonos:  
Ci:

Jimmy Torres  
Av. Nicanor Bolet Peraza, Edif. Murachí, apt. 54.  
Sta. Mónica, Caracas.  
0424.567.890  
V-20.818.887

| SERVICIO            | DESCRIPCIÓN                                                               | COSTO      | MONTO BS.F |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| SSP                 | Asesoría para consecución de beca deportiva en una Universidad Americana. | 250.000,00 | 250.000,00 |
| Base Imponible Bs.F |                                                                           |            | 250.000,00 |
| IVA (12%) Bs.F      |                                                                           |            | 30.000,00  |
| Total Bs.F          |                                                                           |            | 280.000,00 |

CHEQUES A NOMBRE DE CONSULTORA DEPORTIVA VMS SPORT, C.A.

Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.  
Av. Sanz. Urb. El Marqués, Edif. Ondarreta Centro, Ofc. 8-A.

# III. Papelería corporativa

## 3.6. DVD

**Medidas:**

12 cm x 12 cm

**Tipo de papel:**

Glase 300gr, laminado mate

**Descripción:**

El DVD es un elemento fundamental para registrar los videos y perfiles de los prospectos.



# IV. Otras aplicaciones

## 4.1. Uniformes

### DIRECTIVOS

#### Tipo de uniforme:

*Chemise*

#### Variaciones:

Blanco & Negro

#### Descripción:

Para ser utilizado por los directivos en los eventos deportivos organizados por la empresa.



# IV. Otras aplicaciones

## 4.1. Uniformes

### EMPLEADOS

#### Tipo de uniforme:

Franela

#### Variaciones:

Blanco & Negro

#### Descripción:

Para ser utilizado por los empleados en los eventos deportivos organizados por la empresa.



PARTE DELANTERA



PARTE TRASERA

# IV. Otras aplicaciones

## 4.1. Uniformes

### PROSPECTOS, EQUIPO 1

**Tipo de uniforme:**

Franela y short Dri-fit

**Descripción:**

Para ser obsequiado y utilizado por los prospectos (atletas) en los eventos deportivos organizados por la empresa.



PARTE DELANTERA

PARTE TRASERA



# IV. Otras aplicaciones

## 4.1. Uniformes

### PROSPECTOS, EQUIPO 2

**Tipo de uniforme:**

Franela y short Dri-fit

**Descripción:**

Para ser obsequiado y utilizado por los prospectos (atletas) en los eventos deportivos organizados por la empresa.



PARTE DELANTERA

PARTE TRASERA

# IV. Otras aplicaciones

## 4.2. Artículos promocionales

### Uso:

Balón de fútbol: para ser utilizado en los eventos deportivos organizados por la empresa.

Bolso: material promocional para ser obsequiado a los prospectos (atletas) por su participación en los eventos deportivos organizados por la empresa.



BALÓN DE FÚTBOL



BOLSO

# IV. Otras aplicaciones

## 4.2. Artículos promocionales

### Uso:

Material promocional para relaciones públicas, y para ser obsequiado a los miembros de la organización.



TAZA NEGRA



TAZA BLANCA



PENDRIVE

Cuadro 18: *Presupuesto por concepto de diseño de Manual de Identidad Corporativa.*

| Concepto                                  | Unidad | Costo mensual | Tiempo de ejecución | Monto         |
|-------------------------------------------|--------|---------------|---------------------|---------------|
| Diseño de Manual de Identidad Corporativa | 1      | Bs. 10.000,00 | 2 meses             | Bs. 20.000,00 |
| Sub total:                                |        |               |                     | Bs. 20.000,00 |
| IVA (12%):                                |        |               |                     | Bs. 2.400,00  |
| Total:                                    |        |               |                     | Bs. 22.400,00 |

Fuente: elaboración propia.

# BIBLIOGRAFÍA

## Fuentes Bibliográficas

Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, España: Editorial El Ateneo. [Versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>]

Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa. (3ra edición)*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección de Libros de la Empresa.

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa. (4ta edición)*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Chaves, N. (1990). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona, España: Editorial Gustavo Grill.

Costa, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona, España: CEAC.

Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. D.F., México: Editorial Trillas.

Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

Del Pozo Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Navarra, España: Ediciones Universitarias de Navarra, S.A. (EUNSA).

Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Bogotá, Colombia: LEGIS Editores S.A.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Estado de México, México: Pearson Educación.

Garbett, T. (1991). *Imagen Corporativa, cómo crearla y proyectarla*. Bogotá, Colombia: LEGIS Editores S.A.

Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control*. Madrid, España: Prentice-Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing. (8va edición)*. México: Pearson Educación.

Maqueda Lafuente, F. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Pintado, T. y Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial. (2da edición)*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica: apuntes de un evangelizador corporativo*. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Ramos Padilla, C. (1991). *La Comunicación: un punto de vista organizacional*. D.F., México: Editorial Trillas.

Santalla de Banderali, Z. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. (2da edición actualizada, 2012)*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la Imagen de Empresa. Métodos y técnicas de estudio de la Imagen*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la Imagen Corporativa: cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Tejada Palacios, L. (1987). *Gestión de la Imagen Corporativa: Creación y Transmisión de la Identidad de la Empresa*. Editorial Norma S.A.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall International.

Villafañe, J. (1999). *Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. España: Ediciones Pirámide, S.A.

## **Fuentes electrónicas**

Agencia de Fútbol Venezuela. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de:  
<http://www.agenciadefutbolvenezuela.com>

A&A Scholarships. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.aascholarships.com>

Collegiate Sports of America. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://csabecas.com>

Culshaw, Fabiana (2014) *Fuga de talentos afecta la competitividad en las empresas*. El Mundo, Economía y Negocios. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de:  
<http://www.elmundo.com.ve/noticias/negocios/capital-humano/fuga-de-talentos-afecta-la-competitividad--en-las-.aspx>

EF Education First. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.ef.co.ve>

ELS Educational Services. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.els.edu>

EFE (2014) *Líneas aéreas tildan de “crítica” deuda de \$4.000 millones*. Ultimas Noticias. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.ultimasnoticias.com.ve/noticias/actualidad/economia/lineas-aereas-tildan-de-critica-deuda-de-4-000-mil.aspx>

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, de fecha jueves 23 de enero de 2014. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: [http://www.tsj.gov.ve/gaceta\\_ext/enero/2312014/E-2312014-3895.pdf](http://www.tsj.gov.ve/gaceta_ext/enero/2312014/E-2312014-3895.pdf)

Hernández, K & Yapur, N (2014) *Escasez de divisas cambió la cotidianidad*. El Nacional. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: [http://www.el-nacional.com/economia/Escasez-divisas-cambio-cotidianidad\\_0\\_338966403.html](http://www.el-nacional.com/economia/Escasez-divisas-cambio-cotidianidad_0_338966403.html)

IVI Venezuela. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.ivivenezuela.com>

Kaplan International. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.kaplaninternational.com>

Ley del Impuesto Sobre la Renta. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.sunahip.gob.ve/css/leyes>

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.lottt.gob.ve>

Ley del Seguro Social. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.ivss.gob.ve/sites/default/files/leydelsegurosocial>



Margolis, Mac (2010) *Latin America's Intelligentsia is Fleeing Chavez*. Newsweek. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.newsweek.com/latin-americas-intelligentsia-fleeing-chavez-81695>

Mejía S, Luzmila (2014) *Esperan marco legal del Sicad II que rija los pasajes aéreos*. Diario La Verdad. Recuperado el 03 de junio de 2014 de: <http://www.laverdad.com/zulia/53520-esperan-marco-legal-del-sicad-ii-que-rija-los-pasajes-aereos.html>

Mora B, Freddy (2003) *El marco jurídico regulatorio de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Venezuela*. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25040/2/articulo\\_1.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25040/2/articulo_1.pdf)

Quiero Estudiar en USA®. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://quieroestudiarenusa.com>

Real Academia Española. Recuperado en octubre de 2014 de: <http://www.rae.es>

Salas, Juan (2013) *Persiste clima de inestabilidad y de incertidumbre económica*. El Impulso. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://elimpulso.com/articulo/persiste-clima-de-inestabilidad-y-de-incertidumbre-economica>

VMS Sports. Recuperado el 04 de abril de 2015 de: <http://www.vmssports.com>

## **Trabajos de Grado**

Bock, A. y Paz, A. (1988). *Imagen corporativa. Esquema para su desarrollo*. (Trabajo de Grado de Licenciatura en Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Nahr, M. y Silva, V. (2008). *Desarrollo de la identidad corporativa de una empresa familiar. Caso: Arenera Industrial Río Cristalino I, C.A.* (Trabajo de Grado de Licenciatura en Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Silva, K. y Mazzeo, A. (2011). *Desarrollo de identidad corporativa para empresas del sector de la construcción. Caso: Constructora 89-56 UNO, C.A.* (Trabajo de Grado de Licenciatura en Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Trak, Y. (2002). Auditoría de identidad corporativa: una propuesta metodológica integral. (Trabajo de Grado de Maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

## **ANEXO A.**

### **Instrumento I: Entrevista semiestructurada a los Directivos de VMS Sports, Gleyn Hernández, Gabriel Andrade y Adriana Rodríguez**

**Conteste con completa sinceridad las preguntas que se le harán a continuación. Estas forman parte de un trabajo de investigación que pretende analizar la identidad corporativa de VMS Sports, con el fin de desarrollar una propuesta de Identidad Visual Gráfica para la organización. Muchas gracias por su tiempo y disposición.**

Unidad de análisis: **Directivos**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. De acuerdo con su criterio, ¿cuál es la misión de la organización?
2. ¿Qué función cumple la organización dentro de la sociedad? ¿Considera usted que esta misión lo define?
3. ¿Cuál es la visión de la organización?
4. Indique al menos 2 objetivos que tenga la organización
5. ¿Cuáles considera que son los principales valores dentro de la organización?
6. ¿Considera que estos valores ejercen algún tipo de influencia en el desempeño de su trabajo? Explique
7. Indique al menos 3 atributos de la organización
8. ¿Cuáles son las metas a cumplir por la organización en el mediano y largo plazo?
9. Describa brevemente a la organización
10. ¿Existe alguna normativa de importancia dentro de la organización?
11. Mencione aquellas normas que se deben cumplir con carácter obligatorio en el proceso operativo
12. ¿Considera usted que la organización es reconocida por los clientes potenciales? ¿Más o menos que sus competidores?
13. Indique al menos 3 ventajas que posee la organización, en relación con sus competidores
14. ¿Cuáles prácticas han perdurado dentro de la organización? Por ejemplo, con respecto al trato hacia los empleados y clientes, actividades que se llevan a cabo con ellos, integración del equipo de trabajo, etc.

15. ¿Cómo se manejan las situaciones críticas dentro de la organización? Por ejemplo, conflictos con empleados o clientes, situaciones económicas, escasez, etc.
16. ¿Cómo considera que son percibidos los servicios de la organización en cuanto a estándares de calidad?
17. ¿Considera que estos servicios son de la mejor calidad posible? ¿Qué aspectos podrían mejorar?
18. ¿Podría afirmar que el precio de los servicios ofrecidos se ajusta a la calidad de los mismos? ¿por qué?
19. ¿Cómo se establece el contacto con clientes potenciales?
20. ¿Cómo se dan las relaciones con los clientes?
21. ¿Cómo considera que es la atención prestada a los clientes?
22. Basándose en la experiencia previa, ¿considera usted que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado?
23. ¿Podría afirmar que todos los trabajadores llevan a cabo eficientemente sus labores durante en proceso operativo?
24. ¿Cómo se dan las relaciones con los empleados?
25. ¿Qué información considera usted es necesario brindar a sus empleados?
  1. ¿Por qué?
26. ¿Cuáles medios considera más convenientes para comunicarse con sus empleados?
27. En términos generales, ¿cómo considera que son las comunicaciones dentro de la organización? ¿Surgen de manera formal o informal?
28. ¿Qué información considera usted es necesario brindar a su clientela actual y potencial? ¿por qué?
29. ¿Cuáles medios considera más convenientes para comunicarse con su clientela?
30. ¿Qué información considera usted es necesario brindar a los públicos externos de la organización?
31. En términos generales, ¿cómo considera que son las comunicaciones con los públicos externos de la organización?

32. ¿Existe actualmente algún símbolo o logotipo que represente a la organización? De tenerlo, descríballo y explique lo que usted considera que este refleja o representa
33. ¿De existir, dónde se puede encontrar con mayor frecuencia el logotipo y los símbolos de la empresa?
34. ¿Qué considera usted que debería reflejar el logotipo y los símbolos de la empresa?
35. ¿La empresa emplea alguna tipografía determinada? Si lo hiciera, ¿qué considera que debería reflejar?
36. Nombre los 4 colores que primero vienen a su mente al pensar en la organización
37. Mencione las 4 imágenes que primero vienen a su mente en relación a las actividades que realiza la organización

**ANEXO B.**

**Instrumento II: Entrevista semiestructurada a los empleados de  
VMS Sports**

**Conteste con completa sinceridad las preguntas que se le harán a continuación. Estas forman parte de un trabajo de investigación que pretende analizar la identidad corporativa de VMS Sports, con el fin de desarrollar una propuesta de Identidad Visual Gráfica para la organización. ¡Muchas gracias por su tiempo y disposición!**

Unidad de análisis: **Empleados**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted la misión de la organización?
2. ¿Se siente usted identificado con la misión de la organización?  
( ) Sí  
( ) No
3. ¿Considera usted que sus funciones dentro de la organización contribuyen al cumplimiento de esta misión? ¿de qué manera?
4. ¿Conoce usted la visión de la organización?  
( ) Sí  
( ) No
5. ¿Se siente usted identificado con esta visión?  
( ) Sí  
( ) No
6. ¿Cuáles considera que son los principales valores dentro de la organización?
7. ¿Considera que estos valores ejercen algún tipo de influencia en el desempeño de su trabajo? Explique
8. Indique al menos 3 atributos de la organización
9. ¿Existe alguna normativa de importancia dentro de la organización?  
( ) Sí  
( ) No
10. Mencione aquellas normas que debe cumplir con carácter obligatorio al llevar a cabo sus funciones dentro de la organización
11. ¿Considera usted que la organización es reconocida por los clientes potenciales?  
( ) Sí  
( ) No  
¿Más o menos que sus competidores?



12. Indique al menos 3 ventajas que posee la organización en relación con sus competidores
13. ¿Cuáles prácticas han perdurado dentro de la organización? Por ejemplo, con respecto al trato hacia los empleados y clientes, actividades que se llevan a cabo, integración del equipo de trabajo, etc.
14. ¿Cuál es su opinión sobre la empresa en cuanto a la dinámica de trabajo, organización y gerencia?
15. Realice una descripción general de la organización
16. ¿Cómo se manejan las situaciones críticas dentro de la organización? Por ejemplo, conflictos con empleados o clientes, situaciones económicas, escasez, etc.
17. ¿Cómo considera que son percibidos los servicios de la organización en cuanto a estándares de calidad?
18. ¿Considera que estos servicios son de la mejor calidad posible?  
☐ Sí  
☐ No  
  
¿Qué aspectos podrían mejorar?
19. ¿Cómo considera que es la atención prestada a los clientes?
20. Basándose en la experiencia previa, ¿considera usted que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado?  
☐ Sí  
☐ No
21. ¿Podría afirmar que, tanto usted como el resto de los trabajadores de la organización, llevan a cabo eficientemente sus labores durante el proceso operativo?  
☐ Sí  
☐ No
22. ¿Cómo se dan las relaciones entre la empresa y sus empleados?
23. ¿Qué tipo de información le suministra la empresa?  
  
¿Se siente complacido con ella?  
☐ Sí  
☐ No
24. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de la empresa?

25. ¿A través de qué medios recibe usualmente la información?
- ¿Considera que son los medios idóneos para ello?
- ( ) Sí
- ( ) No
26. ¿Existe actualmente algún símbolo o logotipo que represente a la organización?
- ( ) Sí
- ( ) No
- De tenerlo, descríballo y explique lo que usted considera que este refleja o representa
27. De existir, ¿dónde se puede encontrar con mayor frecuencia el logotipo y los símbolos de la empresa?
28. ¿La empresa emplea alguna tipografía determinada?
- ( ) Sí
- ( ) No
- Si lo hiciera, ¿qué considera que debería reflejar?
29. Nombre los 4 colores que primero vienen a su mente al pensar en la organización
30. Mencione las 4 imágenes que primero vienen a su mente en relación a las actividades que realiza la organización

## **ANEXO C.**

**Instrumento III: Entrevista semiestructurada a los aliados  
comerciales y posibles inversores de VMS Sports, Hugo  
Savarese, Irwin Fernández y Otildo Pluas**

**Conteste con completa sinceridad las preguntas que se le harán a continuación. Estas forman parte de un trabajo de investigación que pretende analizar la identidad corporativa de VMS Sports, con el fin de desarrollar una propuesta de Identidad Visual Gráfica para la organización. Muchas gracias por su tiempo y disposición.**

**Unidad de análisis: Aliados comerciales y posibles inversores**

Nombre: \_\_\_\_\_

Relación: \_\_\_\_\_

1. ¿Podría realizar una descripción general de la organización?
2. Describa la relación entre usted o la empresa que representa y VMS Sports
3. En términos generales, ¿cómo considera que son las comunicaciones entre la organización y sus aliados comerciales?
4. ¿Está usted o la empresa que representa satisfechos con su relación con VMS Sports?  
☐ Sí  
☐ No
5. ¿Considera usted que la organización es reconocida por los clientes potenciales?  
☐ Sí  
☐ No  
  
¿Más o menos que sus competidores?
6. Indique al menos 3 ventajas que posee la organización en relación con sus competidores
7. ¿Cómo considera que son percibidos los servicios de la organización en cuanto a estándares de calidad?
8. ¿Considera que estos servicios son de la mejor calidad posible?  
☐ Sí  
☐ No  
  
¿Qué aspectos podrían mejorar?
9. ¿Podría afirmar que el precio de los servicios ofrecidos se ajusta a la calidad de los mismos? ¿por qué?
10. ¿Cómo considera que es la atención prestada a los clientes?

11. Basándose en la experiencia previa, ¿considera usted que los clientes quedan satisfechos con el servicio prestado?  
☐ Sí  
☐ No
12. ¿Qué considera usted que debería reflejar el logotipo y los símbolos de la empresa?
13. Nombre los 4 colores que primero vienen a su mente al pensar en la organización
14. Mencione las 4 imágenes que primero vienen a su mente en relación con las actividades que realiza la organización

## **ANEXO D.**

### **Cartas de validación de los instrumentos de recolección de datos**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Comunicaciones Publicitarias

## CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

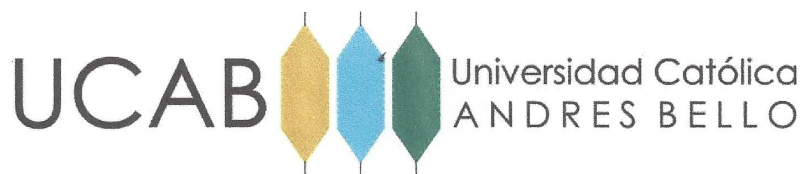
Yo, Gustavo A. Márquez V., portador de la C.I. N° V-5.116.343, por medio de la presente hago contar que he leído y evaluado los Instrumentos de recolección de datos correspondientes al Trabajo de Grado: **DISEÑO DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA DE VMS SPORTS**, presentado por la investigadora Marianna Díaz Mercado, portadora de la C.I. V-18.816.159, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias, el cual apruebo en calidad de validador.

Es válido y confiable en cuanto a estructura, redacción y contenido de ítems.

Atentamente,

---

Gustavo A. Márquez V.  
C.I. N° V-5.116.343



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Comunicaciones Publicitarias

### CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, **DANIELA VASINI**, portador de la C.I. **V-5.827.056**, por medio de la presente hago contar que he leído y evaluado los Instrumentos de recolección de datos correspondientes al Trabajo de Grado: **DISEÑO DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA DE VMS SPORTS**, presentado por la investigadora Marianna Díaz Mercado, portadora de la C.I. V- 18.816.159, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias, el cual apruebo en calidad de validador.

Es válido y confiable en cuanto a estructura, redacción y contenido de ítems.

Atentamente,

Daniela Vasini

C.I. N° V- 5827056





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Comunicaciones Publicitarias

### CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, Gabriel Andrade, portador de la C.I. N° V- 14.036.681, por medio de la presente hago contar que he leído y evaluado los Instrumentos de recolección de datos correspondientes al Trabajo de Grado: **DISEÑO DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA DE VMS SPORTS**, presentado por la investigadora Marianna Díaz Mercado, portadora de la C.I. V- 18.816.159, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias, el cual apruebo en calidad de validador.

Es válido y confiable en cuanto a estructura, redacción y contenido de ítems.

En Caracas, a los 25 días del mes de Noviembre de 2014.

Atentamente,

Gabriel Andrade

C.I. N° V- 14.036.681

**ANEXO E.**

**Soportes revisados durante la auditoría de identidad visual  
gráfica**

## ANEXO E1: Página web de VMS Sports



Figura 6: Página web de VMS Sports.

Fuente: [www.vmssports.com](http://www.vmssports.com)

## ANEXO E2: Tarjeta de presentación de VMS Sports.



Figura 7: Tarjeta de presentación de VMS Sports.

Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.

### ANEXO E3: Hoja membretada de VMS Sports.



*Figura 8:* Hoja membretada de VMS Sports.  
Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.

## ANEXO E4: Cartas de trabajo de VMS Sports.

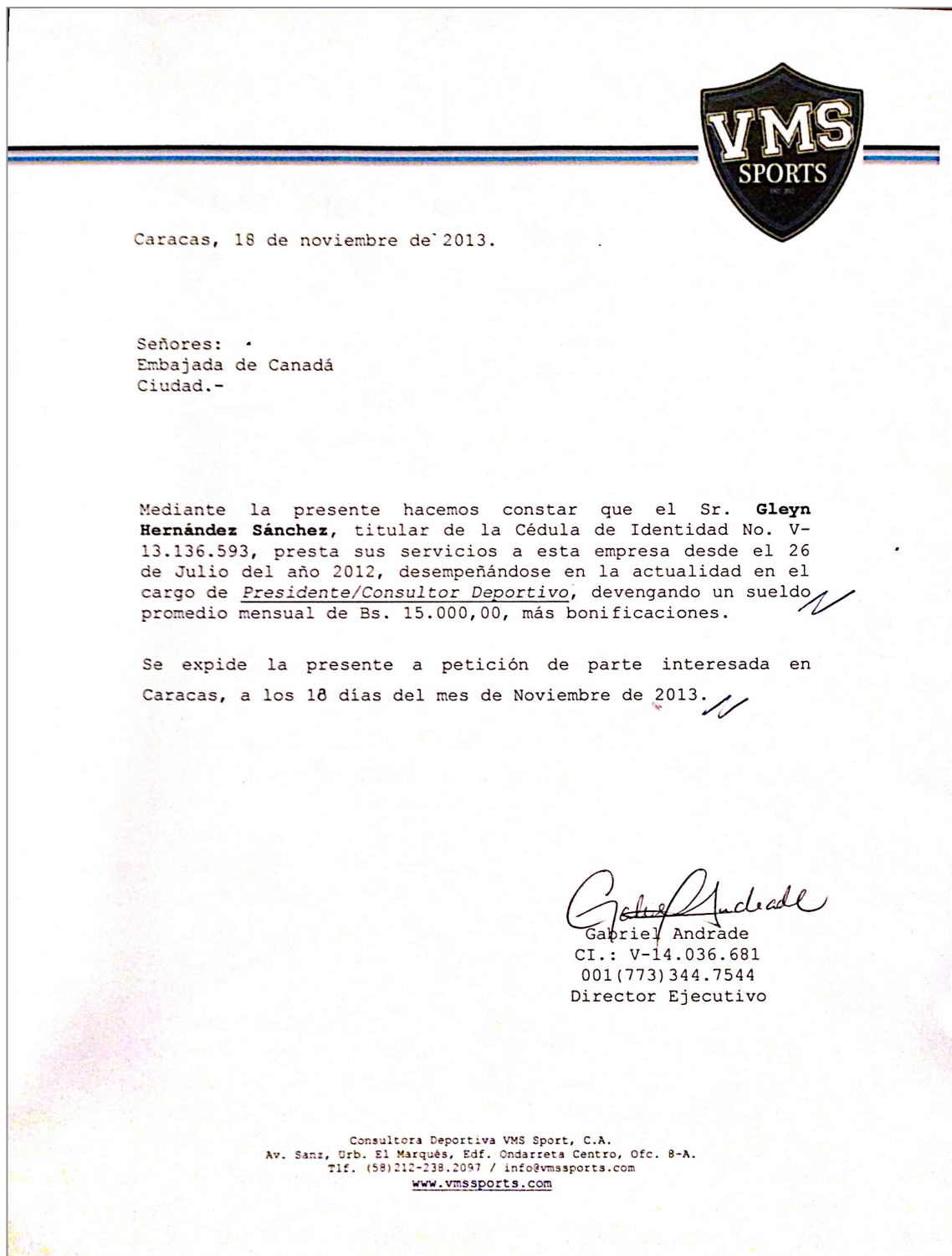


Figura 9: Carta de trabajo de VMS Sports.

Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.

## ANEXO E5: Programa de servicios de VMS Sports.



### SSP

El SOCCER SCHOLARSHIP PROGRAM es un proyecto que surge de la alianza estratégica entre Hugo y Giovanni Savarese de **Fratelsa Sport**, y Gleyln Hernández de **VMS Sports**, cuyo fin es impulsar el talento deportivo venezolano y llevarlo al extranjero. Queremos brindar a los jóvenes atletas la oportunidad única de estudiar en universidades americanas por medio de becas deportivas y/o académicas. Nuestro objetivo es asegurar su selección en universidades que refuercen sus aptitudes, de manera que, manteniendo su seguimiento, podamos llevarlos de la mano al éxito profesional en el ámbito en el que mejor se desempeñen.

Conseguir una beca deportiva en una Universidad americana puede ser bastante difícil, pero se hace más sencillo conociendo los pasos a seguir para tener una mejor oportunidad durante este complicado proceso de reclutamiento. Para ello, el SOCCER SCHOLARSHIP PROGRAM te ofrece el mejor y más completo servicio de Asesoría Deportiva.

#### ¿Qué incluye?

- ✓ Programa de trabajo con todos los requisitos y fechas límite de inscripción, consignación de documentos y presentación de pruebas.
- ✓ Evaluación de Inglés
- ✓ Creación del Soccer Web Profile
- ✓ Edición de Video
- ✓ Distribución y promoción del Soccer Web Profile a toda nuestra base de datos de entrenadores universitarios
- ✓ Asesoría en la inscripción en Ligas (NCAA, NAIA)
- ✓ Asesoría en todo lo relacionado a WES (World Educational Services)
- ✓ Asesoría en todo lo relacionado con el SAT y TOEFL
- ✓ Traducción de Título y Notas
- ✓ Asesoría en el proceso de selección y aplicación a universidades
- ✓ Seguimiento y evaluaciones físico-técnicas mensuales al atleta; atención personalizada
- ✓ Seguimiento del atleta luego de haber iniciado sus estudios en la Universidad, preocupados por su desempeño y las oportunidades que se le puedan presentar durante o al final de su carrera.



SOCCER SCHOLARSHIP PROGRAM

Figura 10: Programa de servicios de VMS Sports. Parte I.

Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.





## Costos

A diferencia de otros programas de becas, el SSP se preocupa por ofrecerte las más cómodas y justas formas de pago. En este sentido, hemos dividido los pagos en dos partes: la primera, una cuota inicial que cubrirá todos los gastos administrativos y deberá ser cancelada al inicio del Programa, y una segunda y última cuota, calculada con base en el porcentaje de beca otorgado, que **SOLO SERÁ CANCELADA CUANDO EL PROSPECTO HAYA SIDO UBICADO EN UNA UNIVERSIDAD** (al recibir el I20).

Partiendo de esta premisa, a continuación especificamos los costos del programa:

- Cuota Inicial: \$1000 o el equivalente en BsF (Paralelo)
- Cuota Final: Con base en el porcentaje de beca otorgado:

| BECA OTORGADA<br>PRIMER AÑO | HONORARIOS<br>CORRESPONDIENTES |
|-----------------------------|--------------------------------|
| \$0 a \$10.000              | \$1.500                        |
| \$10.001 a \$15.000         | \$2.000                        |
| \$15.001 a \$20.000         | \$2.500                        |
| \$20.001 en adelante        | \$3.000                        |

- \* Si el atleta pertenece a la Academia de fútbol Fratelsa Sport, le otorgaremos un descuento.

Para mayor información, no dude en contactarnos.

Atentamente,

Gleyn Hernández S.  
Recruiting Agent



SOCCER SCHOLARSHIP PROGRAM

*Figura 11: Programa de servicios de VMS Sports. Parte II.*

Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.

## ANEXO E6: Contratos de VMS Sports.



---

**SOCCKER SCHOLARSHIP PROGRAM AGREEMENT**

En la ciudad de Caracas, a los 30 días del mes de agosto de 2013, Gleyln Hernández, venezolano, titular de la Cédula de Identidad N° 13.136.593, en representación de Consultora Deportiva VMS Sport, C.A., constituida bajo el Registro Mercantil Segundo del Distrito Capital, Tomo 221-A, N° 91 del año 2012, de Rif N°: J-40120944-0, en adelante VMS Sports, y Jimmy Jesús Torres Meléndez, titular de la Cédula de Identidad N° 23.488.111, de nacionalidad venezolano, domiciliado en la ciudad de Barquisimeto, en adelante EL PROSPECTO, quien, en conjunto con VMS Sports, se denominarán en adelante LAS PARTES, declaran:

EL PROSPECTO tiene el propósito de obtener una beca deportiva para cursar estudios y/o mejorar su nivel de inglés en Universidades y Colleges en los Estados Unidos de América. Gracias al SOCCER SCHOLARSHIP PROGRAM, el perfil del PROSPECTO será distribuido a y su vez evaluado por Head Coaches de diversas Universidades y establecimientos educativos, siempre tomando en cuenta su nivel atlético y académico, con la finalidad de lograr su meta.

**Primera:** LAS PARTES acuerdan la participación de EL PROSPECTO en el SOCCER SCHOLARSHIP PROGRAM, con el fin último de lograr su admisión en una Universidad americana.

**Segunda:** VMS Sports se compromete a cumplir con todos y cada uno de los servicios establecidos en el Plan SOCCER SCHOLARSHIP PROGRAM - CHAMPIONS LEAGUE que se mencionan a continuación, y a su vez a gestionar todo lo relacionado con el ingreso a una Universidad y la obtención de una beca atlética y/o académica:

- ✓ Checklist: Para mantener al día todos y cada uno de los requisitos.
- ✓ Creación del Perfil
- ✓ Promoción de Perfil y asesoría en la búsqueda de universidades
- ✓ Asesoría en la inscripción en Ligas (NCAA, NAIA)
- ✓ Asesoría en todo lo relacionado a WES (World Educational Services)
- ✓ Asesoría en todo lo relacionado con el SAT y TOEFL
- ✓ Asesoría en el proceso de selección y aplicación a universidades.
- ✓ Seguimiento y evaluaciones físico-técnicas mensuales al atleta; atención personalizada.

---



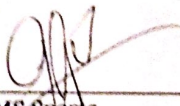
Figura 12: Contrato de servicios de VMS Sports. Parte I: página principal.  
Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.

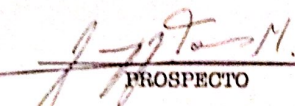




---

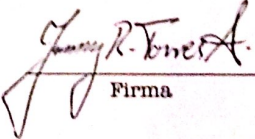
En prueba de conformidad, se firman dos (2) ejemplares de un mismo contrato y a un solo efecto en el lugar y fecha al principio indicados. Se deja constancia que cada parte hace retiro de su ejemplar.

  
VMS Sports

  
PROSPECTO

REPRESENTANTES: En el caso de que EL PROSPECTO sea menor de edad, deberá suscribir al pie del presente el padre, tutor y/o representante legal del mismo, entendiéndose que este asume todas las obligaciones que este contrato pone a cargo de EL PROSPECTO.

Nombre Completo: Jimmy Rolando Torres Acosta  
Documento de Identidad N°: 9.509.931

  
Firma



SOCIO DEL PROGRAMA

Figura 13: Contrato de servicios de VMS Sports. Parte II: última página.  
Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.

## ANEXO E7: Carta de requisitos para programas de VMS Sports.



---

### REQUISITOS

- ⚽ Copia de Notas Certificadas, selladas y firmadas en original por el Colegio.
- ⚽ Copia de Título de Bachiller o certificación de tramitación, sellado y firmado en original por el Colegio.
- ⚽ Traducción de Notas y Título de Bachiller por un Intérprete Público (para realizar este procedimiento NO es necesario que las notas estén selladas por la Zona Educativa).
- ⚽ Carta de recomendación del Director del Colegio, en la que se especifique la posición del estudiante y el total de alumnos de su clase (siempre que esté en el primer 50%, de lo contrario, NO SE DEBE MENCIONAR). Debe incluir, adicionalmente, su promedio de notas - especificando si la escala es de 1 a 20-, su conducta dentro del ámbito escolar y una recomendación para que le sea otorgada una beca de estudio en una Universidad. La carta debe estar redactada en inglés o ser traducida. Incluir información de contacto. Destinatario: "A quien pueda interesar".
- ⚽ Dos (2) cartas de recomendación de dos (2) profesores. Ambas redactadas en inglés o traducidas. Incluir información de contacto. Destinatario: "A quien pueda interesar".



---

SOCCKER SCHOLARSHIP PROGRAM

Figura 14: Carta de requisitos para programas de VMS Sports. Parte I.  
Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.



- ⚽ Inscripción y presentación del SAT, prueba de aptitud académica en la que deberá alcanzar una calificación de al menos 1200 de 1600 puntos posibles (Matemáticas/Comprensión de Lectura). Costo: \$81. Debe inscribirse con un mínimo de 2 meses de anticipación.
- ⚽ Inscripción en la liga NCAA y/o NAIA, con la asesoría de nuestro equipo. Costos: NCAA: \$120 / NAIA: \$120
- ⚽ Estado de Cuenta Bancario (Bank Statement) de los padres y/o el Representante Financiero del prospecto (Sponsor), sellados y firmados por la entidad bancaria. (Necesario sólo al momento de aplicar en la Universidad)
- ⚽ Affidávit (Carta de Compromiso) de los padres y/o Representante Financiero, redactada en inglés o traducida. (Necesario sólo al momento de aplicar en la Universidad).

Es altamente recomendable que se cumpla con cada uno de estos requerimientos con al menos 7 u 8 meses de anticipación a la fecha prevista para ingresar a la Universidad.

- Spring Semester/Enero: cumplir con todos los requisitos en Julio.
- Fall Semester/Agosto: cumplir con todos los requisitos en Diciembre.

En caso de tener alguna duda, comuníquese con nosotros.

Atentamente,

Gleyn Hernández S.  
Recruiting Agent



SOCCTER SCHOLARSHIP PROGRAM

Figura 15: Carta de requisitos para programas de VMS Sports. Parte II.  
Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.

**ANEXO E8: Hoja de control de requisitos para los programas de VMS Sports.**



## CHECKLIST

- ☐ Perfil
- ☐ Video
- ☐ Sat
- ☐ Toefl
- ☐ Transcripts
  - ☐ Titulo traducido
  - ☐ Notas traducidas
  - ☐ Cartas traducidas
  - ☐ Essay (opcional)
- ☐ Ncaa / naia
- ☐ Wes (de ser necesario)
- ☐ Aplicaciones
- ☐ Visa
- ☐ Pasaje Aéreo
- ☐ Cadivi



SOCCTER SCHOLARSHIP PROGRAM

*Figura 16:* Hoja de control de requisitos para los programas de VMS Sports.  
Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.

## ANEXO E9: Base de datos.

**BASE DE DATOS & PERFIL WEB**

---

**INFORMACIÓN PERSONAL**

NOMBRES:  
APELLIDOS:  
FECHA DE NACIMIENTO:  
C.I. (ID):  
TELÉFONO:  
CELULAR:  
EMAIL:  
DIRECCIÓN:

NOMBRE REPRESENTANTE:  
TELÉFONO:  
EMAIL:

**INFORMACIÓN ACADÉMICA**

CARRERA A ESTUDIAR:  
1<sup>RA</sup> OPCIÓN:  
2<sup>DA</sup> OPCIÓN:  
3<sup>RA</sup> OPCIÓN:  
COLEGIO:  
DIRECCIÓN COLEGIO: (CIUDAD)  
PROMEDIO DE NOTAS EXACTO (1ro a 5to o hasta la fecha):  
AÑO DE GRADUACIÓN:  
RANKING EN LA CLASE (posición):  
SAT: Math:  
Reading:  
Writing:  
TOEFL:



SOCCKER SCHOLARSHIP PROGRAM

Figura 17: Base de datos.

Fuente: Consultora Deportiva VMS Sport, C.A.

## ANEXO E10: Página en Facebook® de VMS Sports.



Figura 18: Página en Facebook® de VMS Sports.

Fuente: <https://www.facebook.com/VMSSports>



## ANEXO E11: Perfil en *Twitter*® de VMS Sports.



Figura 19: Perfil en *Twitter*® de VMS Sports.

Fuente: <https://twitter.com/VMSSports>

**ANEXO F.**

**Resultados cuantitativos de la auditoría de identidad visual  
gráfica**



## **ANEXO F1: Tabla de frecuencia de los colores escogidos por los entrevistados**

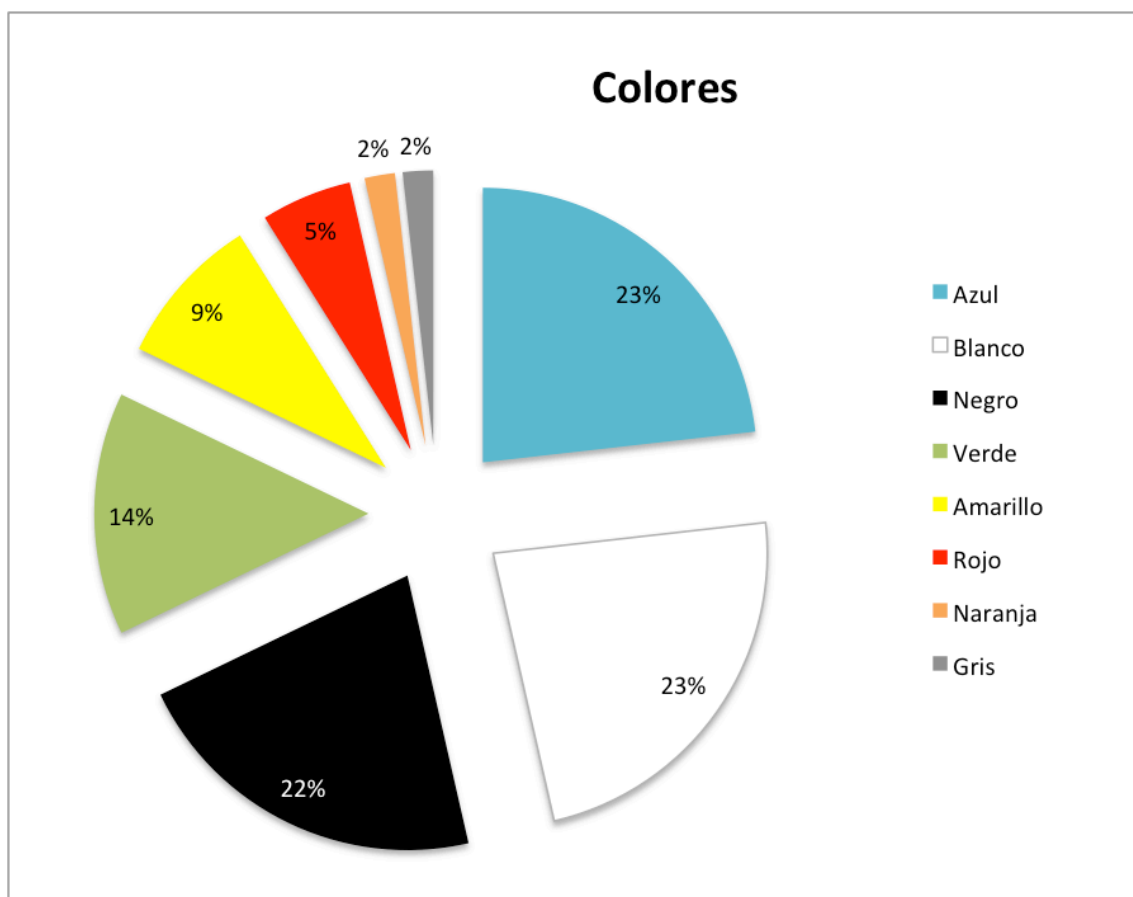
Es importante destacar que el conteo de los resultados se realizó tomando las opiniones individuales de cada uno de los entrevistados.

Cuadro 19: *Tabla de frecuencia de los colores escogidos por los entrevistados.*

| <b>Color</b>  | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>   |
|---------------|-------------------|------------|
| Azul          | 13                | 23,21      |
| Blanco        | 13                | 23,21      |
| Negro         | 12                | 21,43      |
| Verde         | 8                 | 14,29      |
| Amarillo      | 5                 | 8,92       |
| Rojo          | 3                 | 5,36       |
| Naranja       | 1                 | 1,79       |
| Gris          | 1                 | 1,79       |
| <b>Total:</b> | <b>56</b>         | <b>100</b> |

Fuente: elaboración propia.

**ANEXO F2: Gráfico de frecuencia de los colores escogidos por los entrevistados.**



*Figura 20:* Gráfico de frecuencia de los colores escogidos por los entrevistados.  
Fuente: elaboración propia.

## ANEXO F3: Tabla de frecuencia de las imágenes escogidas por los entrevistados

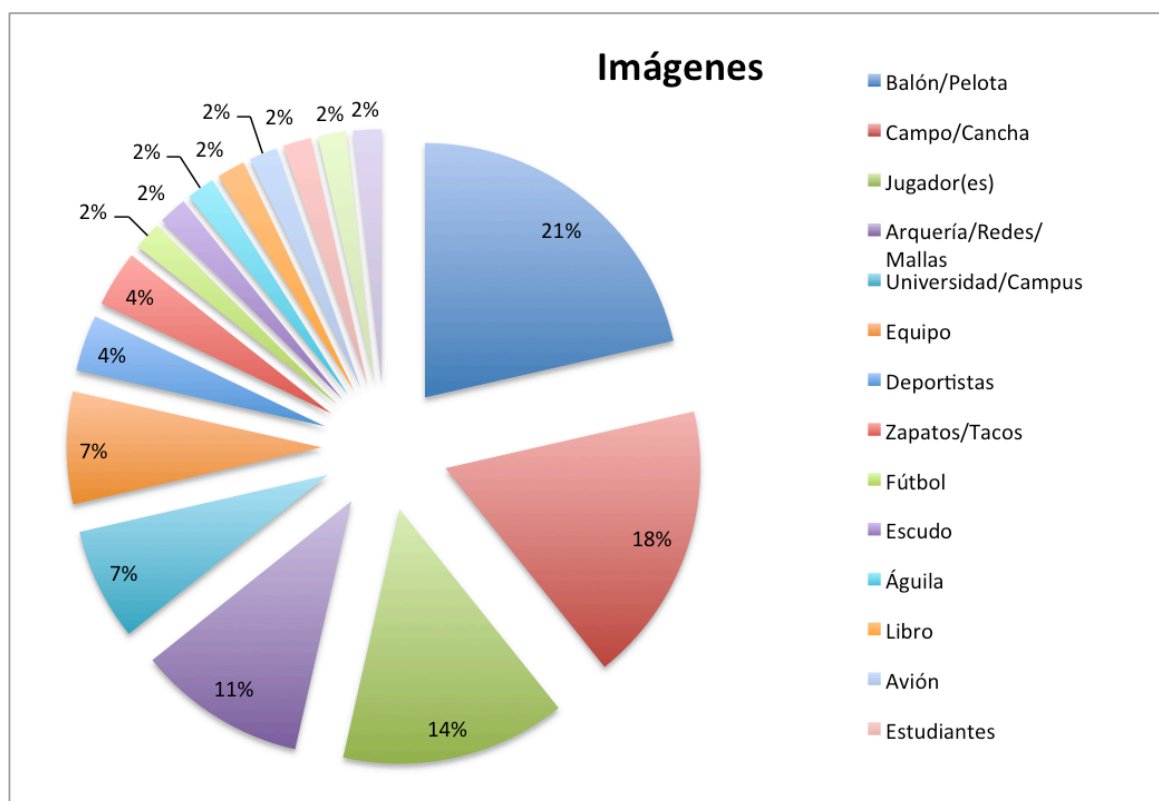
Es importante destacar que el conteo de los resultados se realizó tomando las opiniones individuales de cada uno de los entrevistados.

Cuadro 20: *Tabla de frecuencia de las imágenes escogidas por los entrevistados.*

| Color                 | Frecuencia | %          |
|-----------------------|------------|------------|
| Balón/Pelota          | 12         | 21,42      |
| Campo/Cancha          | 10         | 17,85      |
| Jugador(es)           | 8          | 14,28      |
| Arquería/Redes/Mallas | 6          | 10,71      |
| Universidad/Campus    | 4          | 7,14       |
| Equipo                | 4          | 7,14       |
| Deportistas           | 2          | 3,57       |
| Zapatos/Tacos         | 2          | 3,57       |
| Fútbol                | 1          | 1,79       |
| Escudo                | 1          | 1,79       |
| Águila                | 1          | 1,79       |
| Libro                 | 1          | 1,79       |
| Avión                 | 1          | 1,79       |
| Estudiantes           | 1          | 1,79       |
| Uniforme              | 1          | 1,79       |
| Scout                 | 1          | 1,79       |
| <b>Total:</b>         | <b>56</b>  | <b>100</b> |

Fuente: elaboración propia.

# **ANEXO F4: Gráfico de frecuencia de las imágenes escogidas por los entrevistados.**



*Figura 21:* Gráfico de frecuencia de las imágenes escogidas por los entrevistados.  
Fuente: elaboración propia.