



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención: Comunicaciones Publicitarias
“Trabajo de Grado”

“Estrategia de comunicaciones integradas de marketing para el sector calzado. Caso: *Merú Foot Wear*”

Tesistas:

Joselin Jraiche

Marieli Rodríguez

Tutor:

Elsi Araujo

Caracas, Abril de 2012

Planilla de evaluación

Fecha: _____

Escuela de Comunicación Social

Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:

dejamos constancia de que una vez revisado y sometido éste a presentación y evaluación, se le otorga la siguiente calificación:

Calificación Final: En números _____ En letras: _____

Observaciones _____

Nombre:

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

Firma:

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

Dedicada a mi hermano Richard de quien soy testigo del esfuerzo hecho cada día por lograr que *Merú Foot Wear* sea reconocida cada vez más. Joselin Jraiche.

Dedicada a mi hermano Luis, quien ha sido mi ejemplo y cuyas preguntas lograron que este trabajo sea una verdadera investigación. Marieli Rodríguez.

AGRADECIMIENTOS

Primero le quiero agradecer a Dios por darme la capacidad para ser constante y seguir adelante.

Segundo, a mis padres por creer en mí y apoyarme siempre.

Tercero, a mis hermanos Jhony, Richard y Jazmin por ser mi bastón en momentos que lo necesitaba.

A mi novio Juan por su ayuda y comprensión incondicional.

A mis sobrinas Génesis y Marianna por darme la motivación de ser un ejemplo para ellas.

A mi compañera de tesis Marieli por ser la mejor y darme calma en momentos de crisis.

A Elsi Araujo por ser la mejor tutora que pude haber elegido.

GRACIAS A TODOS.

Joselin Jraiche.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme estar aquí cada día y darme las fuerzas para cumplir cada reto.

A mi mamá, por ser el mayor ejemplo de perseverancia, sin ti esto no sería posible.

A mi papá, por enseñarme que el tiempo de Dios es perfecto y a mantener la calma.

A mi hermano, por ser mi mejor amigo y apoyarme en todos mis proyectos, sin ti nada de esto tendría sentido.

A mi cuñada, Julibeth, por ayudarme en cada paso de este trabajo, por perder la paciencia junto a mí y por hacer que muchas cosas sean posibles.

A mi tía Carolina y a Melissa, por ayudarme cuando más lo necesitaba para terminar mi carrera profesional.

A Diego Andrés, por ser siempre mis ganas de sonreír.

A mi compañera de tesis Joselin por enfrentar este reto conmigo, no podrías ser mejor.

A mi tutora Elsi Araujo por brindarnos su apoyo y sus conocimientos, fuiste la mejor elección.

¡MIL GRACIAS!

Marieli Rodríguez

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	11
II.	EL PROBLEMA	13
2.1	Planteamiento del problema.....	13
2.2	Objetivos de la investigación.....	13
2.2.1	Objetivo general	13
2.2.2	Objetivos específicos.....	13
2.3	Justificación	14
2.4	Delimitación.....	14
III.	MARCO CONCEPTUAL	15
3.1	Publicidad	15
3.2	Mercadeo.....	16
3.2.1	Producto.....	17
3.2.1.1	Clasificación de productos	18
3.2.1.2	Ciclo de vida de un producto	20
3.2.1.3	Decisiones del producto individual.....	22
3.2.2	Precio	23
3.2.2.1	Factores que afectan la decisión de precio.....	24
3.2.2.2	Factores externos	27
3.2.3	Plaza.....	29
3.2.3.1	Longitud del canal.....	30
3.2.3.2	Sistemas de mercadotecnia	31
3.2.4	Promoción.....	32
3.2.4.1	Estrategias de promoción.....	32
3.2.4.1.1	<i>Relaciones públicas</i>	33
3.2.4.1.2	<i>Promoción de venta</i>	33
3.2.4.1.3	<i>Venta personal</i>	34
3.2.4.1.4	<i>Publicity</i>	35
3.2.4.1.5	<i>Publicidad</i>	35
3.3	La comunicación.....	37

3.3.1	Comunicación interna.....	37
3.3.1.1	La estrategia de las unidades de negocio (UEN)	39
3.3.2	Comunicación externa	41
3.3.2.1	Objetivos e instrumentos de la comunicación externa empresarial	42
3.3.2.2	Herramientas de la comunicación: Medios masivos.....	44
3.3.3	Comunicaciones Integradas	47
IV.	MARCO REFERENCIAL	48
4.1	La Compañía.....	48
4.2	La Marca	48
4.3	Historia comunicacional	48
4.4	Características del producto.....	49
4.5	Descripción del target	50
4.6	¿Qué pretenden con la comunicación, cómo quieren que reaccione el público objetivo?.....	50
4.7	Incentivo para el cliente	50
4.8	Posicionamiento sugerido	50
4.9	Competencia	51
V.	MÉTODO.....	53
5.1	Modalidad	53
5.2	Diseño de investigación	53
5.3	Tipo de investigación.....	53
5.4	Unidad de análisis	54
5.5	Población.....	54
5.6	Muestra	54
5.7	Instrumentos de recolección	56
5.8	Definiciones conceptuales y operacionales	59
5.9	Cuadro técnico metodológico	62
5.10	Justificación metodológica.....	64
5.11	Abordaje de la investigación.....	64
5.12	Validación de cada instrumento.....	65
5.13	Procesamiento de datos.....	67

5.14	Criterios de análisis.....	68
5.15	Limitaciones.....	68
VI.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	70
6.1	Matriz de contenido.	70
6.1.1	Matriz de contenido de los socios.....	70
6.1.2	Matriz de contenido de los empleados.	77
6.2	Observación en tiendas	89
6.2.1	Municipio Chacao.....	89
6.2.2	Municipio Baruta.....	99
6.2.3	Municipio Sucre	103
6.2.4	Municipio Libertador.....	107
6.3	Encuestas.....	112
VII.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	119
VIII.	LA ESTRATEGIA	125
8.1	Diagnóstico de la organización.....	125
8.2	Audiencias.....	126
8.3	Objetivos generales y específicos	126
8.3.1	Objetivo General.....	126
8.3.2	Objetivos específicos.....	127
8.4	Eje de mensajes.....	127
8.4.1	Mensajes claves y específicos	127
8.4.2	Concepto creativo.....	128
8.4.3	Slogan	128
8.5	Actividades / mezcla de medios.....	128
8.6	Recursos necesarios	133
8.7	Presupuesto estimado.....	134
8.7.1	Lanzamiento	134
8.7.2	Mantenimiento.....	136
8.7.3	Evaluación	136
8.8	Cronograma.....	137
8.9	Indicadores de gestión.....	139

8.10 Piezas comunicacionales.....	139
IX. CONCLUSIONES.....	146
X. RECOMENDACIONES.....	149
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Número de Figura	Descripción	Numero de Página
1	Cuando va a comprar un calzado, ¿Qué considera más importante?	112
2	¿Conoces los calzados <i>Meru</i> ? Según ¿Con qué asocias la palabra <i>Merú</i> ?	113
3	Proporción de personas que conocen la marca según ¿Cómo la conoció?	114
4	Proporción de personas que conocen <i>Merú</i> según el tipo de calzado.	114
5	Proporción de personas que conoce la marca según qué tipo.	115
6	Proporción de los que conocen la marca en relación a la opinión de calidad.	115
7	Proporción de los que conocen la marca en relación a la opinión de comodidad.	116
8	Proporción de los que han comprado según ¿Cómo conoció la marca?	116
9	Proporción de los que han comprado según opinión de calidad.	117
10	Proporción de los que han comprado según opinión de comodidad.	117

I. INTRODUCCIÓN

“Las comunicaciones de marketing integradas constituyen una de las herramientas más valiosas para obtener ventajas competitivas” Schultz y otros, p. 10).

La empresa *Inversiones Ross*, dedicada a la importación de calzados para hombres y mujeres de todas las edades, ha venido desarrollando, desde su fundación, planes comunicacionales tanto para su personal interno como para su audiencia real. La creación de sus propias marcas le ha generado la necesidad de establecer estrategias que le permitan dar a conocer la variedad de calzados que ofrece para así poder llegar a posicionarse en la mente del consumidor. Sin embargo, esta necesidad no ha sido cubierta debido a la ausencia de identidad y coherencia, la cual no le permite mantener una sintonía entre sus objetivos, sus audiencias y sus mensajes.

Todo ello le ha ocasionado constantes fallas que le han impedido obtener resultados óptimos en la actualidad. El presente estudio tiene como finalidad proponer una nueva y mejor estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la empresa *Inversiones Ross* y su marca líder *Merú Foot Wear* a partir de la detección de las fallas comunicacionales que se han estado presentado en los diferentes públicos involucrados de la empresa.

¿Se encuentra *Inversiones Ross* estableciendo una comunicación efectiva entre cada una de sus audiencias?, ¿Todos, o al menos la mayoría, de sus públicos conoce cuáles son sus marcas propias, y reconocen la marca líder *Merú Foot Wear*, así como sus líneas de calzado?, ¿la publicidad y promoción de *Merú Foot Wear* en los medios de comunicación y puntos de venta está siendo ejecutada de manera estratégica?, son solo algunas interrogantes que serán respondidas en esta investigación.

A través de la aplicación de diferentes instrumentos y del análisis de los resultados arrojados, se obtendrá una visión más clara de los problemas comunicacionales que presenta *Inversiones Ross*, lo cual servirá de base para realizar una estrategia enfocada en solucionar dichos problemas.

El diseño de una estrategia de comunicaciones integradas será útil para facilitarle a la empresa el buen desarrollo de sus planes comunicacionales tanto a nivel interno como externo, así como también la mejora de resultados en cuanto a imagen, ventas y recordación de marca. A causa de su informalidad en el desarrollo de planes comunicacionales, este proyecto le permitirá obtener las herramientas y los procedimientos estratégicos idóneos para continuar desarrollándose hasta conseguir el objetivo de la empresa de ser una marca líder en el mercado del sector calzado.

La presente investigación esta dividida en diez capítulos: los marcos, que tratan acerca de los conceptos y las referencias de la empresa.; el método, que se refiere al proceso por medio del cual se realizó la investigación; presentación, análisis y discusión de resultados, donde se evalúan y razonan los datos encontrados; la estrategia, donde se proponen cambios y mejoras comunicacionales para la empresa; y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones acerca de los resultados obtenidos.

II. EL PROBLEMA

2.1 *Planteamiento del problema*

Inversiones Ross es una empresa que, desde su fundación, se ha enfocado en la importación y distribución de calzados. Sin embargo, también ha elaborado planes comunicacionales para su marca líder, *Merú Foot Wear*, de manera informal y deficiente debido a la poca experiencia que posee en dicha área.

La ausencia de un plan de comunicaciones que permita a la empresa mantener un lineamiento constante y coherente en las comunicaciones internas y externas usadas en su marca principal *Merú Foot Wear*, ha impedido que los objetivos de la misma sean transmitidos de manera eficiente a los empleados, evitando así el buen mantenimiento de una identidad e imagen ante el público externo.

Por esto, se hace necesaria una estrategia de comunicaciones integradas que ayude a mejorar los planes que se han desarrollado y solucione los problemas comunicacionales de *Merú Foot Wear*.

2.2 *Objetivos de la investigación*

2.2.1 *Objetivo general*

Diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la marca *Merú Foot Wear* de la empresa *Inversiones Ross*, perteneciente al sector calzado.

2.2.2 *Objetivos específicos*

- Describir la audiencia real y potencial de la marca *Merú Foot Wear*.

- Identificar los medios y mensajes, internos y externos, de *Inversiones Ross* y usados en su marca *Merú Foot Wear*.
- Analizar la opinión que tienen las audiencias metas acerca de la marca *Merú Foot Wear*.
- Describir las características del punto de venta de la marca *Merú Foot Wear*.

2.3 *Justificación*

La importancia de realizar esta investigación es que *Inversiones Ross* no dispone de herramientas que le permitan detectar sus fallas y debilidades comunicacionales. Desde que su marca principal *Merú Foot Wear* fue creada, no se ha realizado ningún tipo de estudio o investigación que contribuya a tener un conocimiento de la situación en la que se encuentra a nivel de sus comunicaciones.

La empresa requiere de un plan de comunicaciones sólido que le permita crear en su marca líder *Merú Foot Wear* una identidad reconocida y destinada a todos los públicos a los cuales se dirige, con el fin de mejorar las comunicaciones internas y externas para su crecimiento empresarial.

2.4 *Delimitación*

El plan de comunicaciones estratégica fue realizado para el personal de la empresa y su público en general, es decir, la delimitación espacial fueron todos los hombres y mujeres de 18 años en adelante, que compren el producto de marca *Merú Foot Wear* o que sean parte de la empresa *Inversiones Ross* en la ciudad de Caracas, Venezuela.

III. MARCO CONCEPTUAL

Para diseñar una estrategia de comunicaciones integradas, se tomaron en cuenta todas las definiciones que forman parte de la misma.

Cuando se abordó el tema de comunicaciones integradas fue necesario destacar los diferentes aspectos relacionados a la publicidad, al mercadeo y a las comunicaciones organizacionales. Además, se estudiaron los lineamientos de comunicaciones internos y externos que se aplican a una empresa para evaluar y eliminar las formas de comunicación que pueden afectar a una empresa y reforzarlos con nuevas propuestas.

3.1 *Publicidad*

Dunn, (c. p. en Abel, 2004), definió la publicidad como “...comunicación pagada, no personal que, por conducto de los diversos medios publicitarios, hacen empresas comerciales, organizaciones no lucrativas o individuos que están identificados de alguna manera con el mensaje publicitario”. Y agrega que es “...persuasiva; el anunciante busca vender o crear una buena imagen”.

Es decir, la publicidad es la manera como las empresas dan a conocer su producto a través de los diferentes medios de comunicación, bien sean convencionales o no, a los consumidores con el fin último de que prefieran y compren el producto que se les está ofreciendo.

“La publicidad es el conjunto de técnicas de comunicación que utiliza el *marketing* de las empresas para dar a conocer a los consumidores sus productos y sus ofertas” (Merinero, 1997, p. 105).

Por esto, los publicistas consideraron que una campaña publicitaria es eficaz siempre que los consumidores puedan identificar y recordar el producto luego de haber apreciado la

pieza. De nada sirve la creatividad si no se logra el objetivo principal, que es que los consumidores conozcan y comprendan el producto.

3.2 *Mercadeo*

López-Pinto (2001) puntualizó que, cuando se analiza un mercado, hay que establecer diferencias entre:

- El mercado actual o real: el que en un momento determinado demanda un producto específico.
- El mercado potencial: cantidad máxima de compradores al que se le puede dirigir la oferta comercial y que está disponible para todas las empresas de un sector durante un período de tiempo determinado. Si estos clientes potenciales reciben suficientes estímulos de marketing, pueden llegar a demandar el producto ofertado.

“El mercadeo es una ciencia social que estudia al ser humano desde el punto de vista del consumo de bienes y servicios para obtener beneficios recíprocos”. (Blanco, 2005, p. 67).

Kotler y Armstrong (2003, p. 37), afirmaron que el concepto de mercadeo sostiene que la clave para lograr las metas empresariales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos.

Ambos autores coincidieron en que, una vez que se estudie al ser humano y se detecten sus necesidades, se podrá lograr el objetivo de la organización. Para ello, es necesario un conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que las firmas combinan para suscitar la respuesta que se desea por parte del mercado meta.

La mercadotecnia se compone de todo aquello que una empresa puede hacer para influir en el público y lograr que este compre el producto. Underhill (1999) afirmó la existencia de diversas técnicas que funcionan de apoyo para conocer la ciencia del *Shopping* y el porqué los clientes compran. Algunas de ellas son las siguientes:

- Vista: La parte frontal de una tienda es determinante para que el cliente decida o no entrar en ella, al igual que el diseño y la ubicación de cada uno de los artículos. Mientras más atractiva, mejor para el vendedor.
- Tacto: “Las cualidades táctiles de un producto son las más importantes y queremos saber si nos gusta o no” (p. 176). los compradores prefieren percibir los artículos antes de comprarlos. Por lo tanto, el objetivo fundamental de los grandes establecimientos es conseguir el contacto entre comprador y mercancía.
- Espacio: Es un elemento importante ya que es necesario que el comprador se sienta cómodo para que pueda apreciar cada uno de los artículos de la tienda, y así evitarse el temido efecto trasero (el hecho de que las mujeres no les guste que las empujen por detrás mientras están comprando).
- Zona fría y zona caliente: la zona caliente, que es la que más circulan los clientes inconscientemente; y la zona fría, que es aquella menos circulada, con la excepción de que exista algo en ella que atraiga la atención de las personas, como por ejemplo, alguna promoción, iluminación o diseño distinto.
- Pista de aterrizaje: “Es una zona de transición entre estar fuera y estar dentro de la tienda, o el punto en el que los compradores reducen la velocidad y caen en cuenta de que están dentro del establecimiento” (p.52).

Según Esteban y otros (2002) “la dirección de *Marketing* se centra en las acciones relativas al programa de *Marketing-Mix* o mezcla de *Marketing* de la empresa, que está formado por las denominadas cuatro P’s: producto, precio, distribución y comunicación. La designación 4 P’s se deriva de sus vocablos anglosajones *product, price, place y promotion*” (p.16).

3.2.1 *Producto*

Ramírez y Margot (2004) afirmaron lo siguiente:

El producto es un conjunto de cualidades tangibles, intangibles y simbólicas utilizadas para la satisfacción de las necesidades y deseos de

los consumidores. Es una variable estratégica para la empresa y su configuración determinará el resto de las acciones comerciales, cuya finalidad básica es proporcionar la oferta conjunta que mejor se adapte a las necesidades y deseos de los consumidores (p. 122).

De acuerdo a las características del producto, la empresa determinará un rango de precios, decidirá los canales de distribución más adecuados y planificará las formas de comunicación más pertinentes para comunicárselo al target.

En los productos, las diferencias, según Kotler y Armstrong (2003), pueden ser:

- Físicas: rendimiento, conformidad, durabilidad, textura, diseño, estilo, presentación, dureza, etc.
- Por disponibilidad: presencia en todas las tiendas o en segmento de ellas.
- Por servicio: entrega, instalación, entretenimiento, asesoría, mantenimiento, reparación, reposición y cambio por garantía.
- Por precio: precio muy alto, precio alto, precio mediano, precio bajo, precio muy bajo, todo en sintonía con la calidad y prestigio de la marca.
- Por imagen: un concepto contenido en el producto, con el cual la gente lo asocia y por lo que lo compra tales como símbolos, atmósferas, acontecimientos, medios y otros factores.

En últimas, la diferenciación puede ser tangible (física-precio) o intangible (servicio-psicológica) pero debe ser percibida por el comprador consumidor.

3.2.1.1 Clasificación de productos

Del mismo modo que es necesario segmentar los mercados para lograr una mejor focalización del *target*, también es útil dividir los productos.

Según Esteban y otros (2002, p. 104), existen numerosas clasificaciones de los productos. Las más habituales diferencian los productos en función de su naturaleza y de su uso o destino.

La clasificación en función de la naturaleza de los productos permite diferenciar dos tipos de productos: materiales o tangibles y servicios.

- Productos materiales: bienes de naturaleza tangible que se perciben por los sentidos.
- Servicios: se caracterizan por su intangibilidad, como los seguros de vida, enseñanza y servicios turísticos.

Esteban también sostuvo una segunda clasificación en función del uso o destino de los bienes, la cual permite distinguir también dos tipos: productos de consumo y organizacionales.

- Productos de consumo

Los productos de consumo se obtienen para satisfacer las necesidades personales o familiares de los consumidores. Existen cuatro tipos:

- Productos de conveniencia: artículos de bajo precio y uso frecuente que se obtienen realizando un mínimo esfuerzo de decisión por parte del comprador. Estos productos pueden clasificarse en:
 - Productos de compra rutinaria o uso común: se adquieren frecuentemente y de forma periódica, como pan, periódico, leche.
 - Productos de impulso: se compran sin una planificación previa y generalmente las acciones de *marketing* influyen en su adquisición, como golosinas.
 - Productos de urgencia: se adquieren de forma inesperada cuando se plantea una necesidad, como medicamentos o paraguas.
 - Productos de compra esporádica: artículos que, después de un gran esfuerzo de búsqueda y comparación, son adquiridos por el comprador, como muebles, electrodomésticos. Estos productos se comercializan en un número menor de

empresas y los elementos distintivos, como marca o punto de venta, toman mayor importancia para decidir la compra.

- Productos de especialidad: que por sus características (exclusividad, precio), son considerados únicos y por los que el consumidor está dispuesto a realizar un gran esfuerzo de búsqueda para encontrarlos y adquirirlos (joyas, obras de arte).
- Productos no buscados: aquellos que el consumidor no tiene intención *a priori* de adquirir, es decir, la compra no ha sido considerada.
- Productos industriales: según Rivera (2007), son aquellos productos que son comprados para crear otros. Su compra es una inversión y no un gasto. Estos productos son comprados por personas y empresas para un procesamiento posterior o para usarse en el manejo de un negocio.

3.2.1.2 *Ciclo de vida de un producto*

Según Kotler y Armstrong (2003), el proceso de etapas por el que pasa un producto desde que se crea la idea hasta que desaparece del mercado se denomina ciclo de vida del producto. Las cuatro fases más conocidas en la vida de un bien o servicio son: introducción, crecimiento, madurez, declive.

Uno de los factores que una empresa debe tomar en cuenta es que los productos tienen un ciclo de vida determinado según su naturaleza y, dependiendo de la fase en que se encuentren, las acciones comerciales deben ser diferentes. Kotler y Armstrong señalaron el ciclo de vida de un producto a través de las siguientes fases:

- Desarrollo: En esta primera fase, el producto se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante el desarrollo, las ventas son nulas y los costos de inversión de la empresa aumentan.
- Introducción: En esta fase, el producto se lanza al mercado y experimenta un lento y continuo crecimiento de ventas. Da a conocer el nombre del mismo y no hace comparaciones con la competencia. Esta etapa se caracteriza también por la

inexistencia de beneficios, debido a que los ingresos por las ventas no cubren aún los costes.

- Crecimiento: En esta fase, comienza la evolución del producto en el mercado masivo. Está caracterizada por la mayor aceptación entre los consumidores, lo que causa un incremento acelerado de las ventas y los beneficios. Este crecimiento induce a la entrada de competidores de la empresa en busca de un beneficio adicional.

Como consecuencia de la existencia de nuevos competidores, la empresa se ve en la necesidad de mejorar la calidad del producto y ofrecer nuevas ventajas competitivas que le otorguen un mayor valor y atraigan nuevos clientes potenciales.

Según Kotler y Armstrong, al final del período, la demanda se detiene y la empresa debe enfocarse en la consecución de la fidelidad hacia la marca por parte de todos los públicos externos involucrados: consumidores e intermediarios.

- Madurez: Generalmente, esta fase es la más larga del ciclo de vida del producto, donde se detiene el crecimiento de las ventas ya que el producto ha llegado a su punto de inflexión en cuanto a la aceptación de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos de marketing para destacar al producto sobre los de la competencia.
- Declive. Es el periodo en el que las ventas bajan y las utilidades se derrumban.

Kotler y Armstrong (2003) sostuvieron que:

No todos los productos siguen este ciclo de vida. Algunos se introducen y mueren rápidamente; otros permanecen en la etapa madura durante un tiempo largo. Algunos entran en la etapa de decadencia y luego se impulsan otra vez a la etapa de crecimiento mediante una promoción intensa o un reposicionamiento. Sin embargo, las estrategias de mercadeo

pretenden que este ciclo de vida se extienda el máximo tiempo posible. (p. 337).

3.2.1.3 *Decisiones del producto individual*

Según Esteban y otros (2002, p.111), cuando un producto se va a crear desde cero, existen cinco decisiones importantes que hay q tomar con respecto a él: los atributos, la marca, el envase, la etiqueta y los servicios de apoyo. Estos son los elementos identificadores de un producto. Sus principales características se exponen a continuación.

- Atributos

Según Kotler y Armstrong (2003), el progreso de un producto o servicio consta de la definición de las ventajas que brindará. Estas ventajas se anuncian y se ofrecen a través de los atributos del producto como calidad, características, estilo y diseño.

En esta categoría, según estos autores, entra el elemento *calidad del producto*, el cual “es la capacidad de un producto para desempeñar sus funciones. Esta tiene dos dimensiones: nivel y consistencia” (Kotler y Armstrong, 2003, p. 287). El primero se trata de un nivel de calidad que defina la posición del producto en el mercado meta. También es entendido “como calidad de cumplimiento, es decir, ausencia de defectos”. El segundo trata acerca de la consistencia en la transmisión de un nivel de desempeño determinado.

- Marca

Según Toca (2009), a todo producto le corresponde un nombre descriptivo; sin embargo, algunos son complementados con un nombre distinto, al primero se le conoce como genérico y al segundo como marca. La marca es el nombre, término, signo, símbolo, diseño o su combinación cuyo objetivo es identificar los bienes y servicios de una fuerza de ventas con el objetivo de diferenciarlos de sus competidores.

En una marca se aprecian distintos elementos de identificación:

- El nombre: es la parte de la marca que puede pronunciarse. Para Toca, la realidad permite observar una serie de casos en los que marcas específicas han sido usadas para identificar categorías de productos: *Maizena*® para fécula de maíz, *Termo*® para envase térmico y *Celofán*® para envoltura transparente.
- Emblema: es la parte de la marca que puede ser reconocida por vista, pero no se puede pronunciar, a modo de *símbolo* o imagen con colores distintivos, como la estrella de *Mercedes Benz*®, los toros de *Red Bull*® y el visto de la Nike®.
- Logotipo: es el nombre de la marca que aparece configurado en una forma especial, como *Burger King*®.
- Empaque: algunos autores no señalan la diferencia entre envase y empaque. “Mientras el envase es el recipiente que contiene sustancias líquidas, cremosas o viscosas—frasco, botella, vaso, tarro, lata, tubo, pote—, el empaque es la envoltura que protege bien sea un envase o el producto directamente” (Toca, 2009, p. 72).

Entre las funciones del empaque se encuentran: el contenido, la protección, la seguridad, el almacenaje y el transporte del producto.

- Etiqueta: “Se define como el rótulo adherido o grabado en el envase o empaque que contiene información sobre el producto y su fabricante” (Toca, 2009, p.72). Muchas veces la etiqueta forma parte del envase y su función es detallar las ventajas y características del producto, facilitando información sobre la fecha de caducidad, componentes del producto, fabricante, marca, conservación y capacidad del producto.

3.2.2 Precio

“Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto”. (Kotler, 2003, p. 41).

Thompson (2006), sostuvo que el precio es un elemento importante de la mezcla de mercadeo porque es el único que produce ingresos, el resto sólo produce costos. Además, es la suma de todos los valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio. Generalmente, es el factor principal que impulsa la decisión de compra del consumidor, sobre todo de los productos que tienden a ser demandados.

Por su parte, Kotler y Armstrong (2003) sostuvieron que el precio es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio" (p. 353).

Tomando como base las definiciones anteriores, Leiva (2007) planteó la siguiente definición para fines de mercadotecnia:

Es una de las variables más delicadas y debe combinar las necesidades financieras de su nueva empresa junto con lo que el consumidor está realmente dispuesto a pagar por el producto o servicio (...) El precio es el único componente de la mezcla que genera ingresos, los otros elementos generan costos (p. 73)

Sinónimos de precio: alquiler, salario, mensualidad, honorarios, peaje, impuesto, intereses, etc.

3.2.2.1 Factores que afectan la decisión de precio

Según López-Pinto (2001), las variables básicas de referencia para analizar decisiones de fijación de precios son las siguientes:

1. Factores internos
 - Objetivos de la empresa

La empresa, antes de establecer un precio y después de fijar sus objetivos, debe decidir el tipo de estrategia que se va a desarrollar en el producto.

Para tomar estas decisiones estratégicas sobre fijación de precios, existe una amplia gama de posibles objetivos. Por ejemplo:

- **Sobrevivencia:** precios bajos que permitan cubrir costos y mantenerse en el mercado. Por ejemplo: la mayoría de los locales detallistas: abastos, farmacias. Son precios que logran cubrir los costos y que, por muy elevado que parezcan, sólo están reflejando la inflación de ese momento.
- **Maximización de la ganancia:** Se decide el precio máximo que el consumidor está dispuesto a pagar, como es el caso de las líneas aéreas, donde la demanda supera la oferta.
- **Liderazgo del *share*:** precios tan bajos como sea posible para mantenerse como líder del sector. Ejemplo: Empresas Polar. También se habla de estrategias publicitarias agresivas que mantengan a los consumidores fieles al producto, y la empresa, a pesar de que puede subir los precios porque posee suficiente demanda, se mantiene en esos niveles con la intención de conservar el share de todo el mercado.
- **Liderazgo de calidad:** altos precios para cubrir altos niveles de calidad. Por ejemplo: empresas que tienen nombres establecidos y, por lo tanto, hay clientes que están dispuestos a pagar altos precios por disponer de esos prestigios. Es el caso de marcas de vehículos, relojes internacionales, joyas, etc.

Estos son algunos de los motivos por lo que es imprescindible marcar claramente los objetivos. De lo contrario, las decisiones de fijación de precios corren el riesgo de convertirse en respuestas al alza a los cambios de precio de los competidores (López-Pinto, 2001, p. 184).

- Estrategia de la mezcla de marketing

Según Kotler y Armstrong (2003), el precio es sólo una de las herramientas de la mezcla de *marketing* que una empresa utiliza para alcanzar sus objetivos. Las decisiones sobre precios se deben planificar con las decisiones referentes a diseño, distribución y promoción de productos para crear un programa de mercadeo coherente y eficaz. Las decisiones que se tomen respecto a otras variables de la mezcla de *marketing* podrían afectar las de fijación de precios.

El mercadólogo debe considerar la mezcla de *marketing* total al fijar sus precios. Si el producto se posiciona con base en factores distintos del precio, las decisiones con respecto a la calidad, a la promoción y a la distribución afectarán considerablemente al precio. Si el precio es un factor crucial de posicionamiento, afectará fuertemente a las decisiones que se tomen con respecto a los demás elementos de la mezcla de *marketing* (Kotler y Armstrong, 2003, p. 333).

Sin embargo, aunque se posicione en base en el precio, Kotler y Armstrong sostuvieron que el mercadólogo no debe olvidar que los clientes no compran sólo fijándose en el precio, sino que buscan productos que les brinden el mejor valor a nivel de beneficios recibidos a cambio del precio pagado.

- Costos

Kotler y Armstrong (2003) afirmaron que los costos establecen el límite inferior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto. La empresa quiere cobrar un precio inferior que cubra todos sus costos de producir, distribuir y vender el producto, y que también genere un rendimiento justo por sus esfuerzos y su riesgo.

Los costos de una empresa son de dos tipos:

- Costos fijos

Son costos que no se modifican con los niveles de producción o de ventas. Por ejemplo, una empresa tiene que pagar cada mes las cuentas de la renta, la calefacción, los intereses y los salarios de los ejecutivos, sea cual sea la producción.

- Costos variables

Varían en proporción directa al nivel de producción. Cada computadora personal producida por *Compaq* implica un costo en chips de computadora, cables, plástico, empaque y otros insumos. Estos costos suelen ser los mismos para cada unidad producida, pero son variables porque su total varía según el número de unidades producidas.

- Costos totales

Según Kotler y Armstrong (2003), “son la suma de los costos fijos y variables para un nivel determinado de producción” (p. 322). La empresa quiere colocar un precio que por lo menos cubra los costos totales a un nivel determinado de producción.

3.2.2.2 *Factores externos*

- El mercado y la demanda

Es el mercado con muchos compradores y muchos vendedores con poca influencia sobre el precio. “Por ejemplo, un mercado de verduras no establecido, es decir que no pagan alquiler, luz, etc. Si hay suficiente competencia, la mayoría de los precios deben ser fijados sobre la base de que si el vendedor sube los precios, pierde compradores”. (Kotler y Armstrong, 2001, p.324).

- Elasticidad de la demanda

Según López-Pinto (2001), la elasticidad en el precio de un producto es un reflejo del hecho de que ciertos compradores pasan de un producto a otro, en la medida en que se van produciendo grandes diferencias en el precio entre productos sustitutivos.

Existen dos tipos de demanda, la demanda elástica y la demanda inelástica.

De acuerdo a Case y Fair (1997), una demanda elástica es aquella donde los incrementos del precio originan disminuciones en la cantidad de personas que está dispuesta a comprarlos. La mayoría de los productos alimenticios tienen demanda elástica.

Una demanda inelástica es aquella donde los incrementos de precio prácticamente no cambian el grado en que el producto es demandado. Por ejemplo, antibióticos, medicina, operaciones quirúrgicas, funerarias, etc.

- La competencia

Otro factor externo que afecta a las decisiones en cuanto al establecimiento de los precios de la empresa son los costos y los precios de la competencia y las posibles reacciones de ésta ante los movimientos de fijación de precios de la empresa. Kotler y Armstrong ejemplificaron este factor a través de un consumidor que está considerando la compra de una cámara Sony. En ese instante, evalúa el precio y el valor de Sony comparándolos contra los precios y valores de productos comparables competidores.

Para Kotler y Armstrong (2003), es necesario que la empresa evalúe sus costos y los compare con los de la competencia, ya que es una de las maneras de saber si está operando en ventaja o desventaja en cuanto a los costos; así como también necesita conocer el precio de sus competidores para poder establecer su propia fijación de precios.

- Factores ambientales

Kotler y Armstrong (2003, p. 364) también sostuvieron que, al fijar los precios, la empresa también debe considerar otros factores de su entorno.

- Condiciones económicas: el auge o recesión, inflación y tasas de interés influyen en las decisiones sobre fijación de precios que afectan tanto los costos de producción de un producto como las opiniones y percepciones que los consumidores tengan del precio y del valor del producto.
- Consideraciones sociales: Al fijar precios, las ventas a corto plazo, la participación de mercado y las metas de utilidades de la empresa deben sujetarse a consideraciones sociales más amplias.
- Gobierno: Es otra influencia externa de gran importancia en las decisiones para la fijación de precios, debido a que tiene la potestad de tomar ciertas medidas, como por ejemplo la fijación de precios regulados.
- Revendedores: La empresa debe fijar precios que permitan a los revendedores obtener utilidades y ayudarles a vender eficazmente el producto, ya que cada uno de ellos necesita un margen justo de ganancia.

3.2.3 *Plaza*

“Por plaza se entiende las diferentes maneras por las que pueden circular los productos desde los productores hasta los consumidores finales” (Rodríguez y Fernández, 2004, p. 122).

La plaza es la otra fase del mercadeo que puede hacer fracasar un producto, ya que si es bueno, tiene buen precio, pero los compradores no saben donde conseguirlo, para los efectos, es como si no existiese. Para ello, sostuvieron Rodríguez y Fernández (2002), que es necesario un canal de distribución, el cual “es un conjunto de empresas e individuos que adquieren la propiedad o participan en la transferencia de un bien o un servicio a medida que este se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial” (p. 122).

Rodríguez y Fernández (2004) afirmaron que un buen canal de distribución permite que el producto esté a la venta en los lugares adecuados, en las cantidades necesarias y en el momento correcto. Por lo tanto, debe cumplir ciertas funciones:

- Investigación: copila la información pertinente para idear y facilitar el intercambio, por lo tanto, investiga las maneras más eficientes de llegar al cliente.
- Promoción: desarrollan y propagan mensajes persuasivos sobre los productos y sus ventajas competitivas.
- Contacto: encuentran a los compradores posibles y se comunican con ellos.
- Correspondencia: establecen la oferta y la adaptan a las necesidades del comprador, incluyendo actividades como la manufactura, clasificación y empaque.

Toda distribución cuenta con un intermediario, el cual es un individuo u organización que colabora en el proceso de distribución (desde el lugar donde se fabrica hasta el lugar donde se vende) de un producto y que posee una propiedad temporal sobre el mismo.

3.2.3.1 Longitud del canal

“Es el número de intermediarios que participan en la distribución. La longitud del canal depende de la organización que se produzca a su interno, los productos agropecuarios normalmente poseen largas cadenas de comercialización, especialmente para los pequeños productores” (Rodríguez y Fernández, 2004, p. 123).

A partir de la longitud del canal, existen cuatro tipos de canales:

- Canal 0: canal de comercialización directa, es decir, no existen intermediarios. Esta es la definición de *mercadeo directo*, el cual es aquel donde el producto puede llegar a manos del consumidor sin tener que pasar por algún intermediario.
- Canal 1: con un solo nivel de intermediarios, normalmente suele ser el minorista. Se aplica cuando el producto no se puede almacenar.
- Canal 2: con dos niveles de intermediarios. Es decir, el producto se almacena, luego pasa a manos del minorista, y finalmente llega al consumidor final.
- Canal 3: Con tres niveles de intermediarios. Se aplica a productos internacionales.

Rodríguez y Fernández (2004) sostuvieron que mientras una distribución cuente con mayor número de intermediarios, mayor será el precio del producto. Lo recomendable es que para cada producto exista un canal de distribución de mejor longitud posible.

3.2.3.2 *Sistemas de mercadotecnia*

“Consisten en la integración de diferentes niveles del canal de distribución a fin de controlar el comportamiento del canal y mediar en sus conflictos” (Rodríguez y Fernández, (2004), p. 127).

Para Rodríguez y Fernández, las principales son:

- Sistema Híbrido de *Marketing*

Es la mezcla de dos tipos de canales. La empresa, para prevenir cualquier tipo de inconvenientes en la distribución, utiliza dos tipos de canales, de manera que, en caso de que alguno de los dos presente alguna falla y el producto no llegue por medio de un canal, hay posibilidades de que llegue a su destino mediante el canal alternativo.

- Sistema Horizontal de *Marketing*

En este tipo de organización del canal de distribución, dos o más empresas de un mismo nivel—mayorista con mayorista, detallista con detallista—se unen para coordinar en forma conjunta una estrategia de mercadeo. Este tipo de modalidad reduce los conflictos ya que favorece la venta de los productos.

- Sistema Vertical de *Marketing*(SMV)

Es la manera más segura de evitar conflictos ya que todas las partes del canal se encuentran bajo el mismo propietario. Solamente lo pueden aplicar empresas que puedan integrarse completamente.

3.2.4 Promoción

“Es el conjunto de todos los esfuerzos de índole comunicacional que debe realizar la empresa para darse a conocer a sí misma e impulsar sus productos”. Rodríguez y Fernández, 2004, p. 129).

Según Lamb y McDaniel (sin fecha), la estrategia de promoción “es un plan para el uso óptimo de los elementos que la forman: publicidad, relaciones pública, ventas personales y promoción de ventas.” Su función principal es persuadir al target de que los productos y servicios brindados ofrecen una ventaja competitiva distinta a la de sus competidores.

3.2.4.1 Estrategias de promoción

Según Lamb, Hair y McDaniel (sin fecha), uno de los factores que afecta a la mezcla de promoción es la existencia de opciones para el uso de una estrategia de promoción de empujar o *push* o de jalar o *pull*.

- *Push*: Existen fabricantes que utilizan ventas personales potentes y publicidad industrial para persuadir a un mayorista o un detallista con el objetivo de que venda su mercancía. A su vez, el mayorista, frecuentemente, debe empujar o *push* la mercancía hacia adelante y persuadir al detallista a que la maneje. El detallista entonces usa la publicidad, exhibiciones y otras maneras de promocionar para persuadir al consumidor final a que compre los productos *empujados*.
- *Pull*: estimula la demanda de consumo para adquirir la distribución del producto. En lugar de tratar de vender al mayorista, el fabricante que utiliza la estrategia de jalar o *pull*, concentra sus esfuerzos de promoción directamente sobre los consumidores finales o líderes de opinión.

Para poder desarrollar una buena y efectiva estrategia de promoción, es necesario conocer las diferentes herramientas que se pueden utilizar en el mundo de la publicidad y el mercadeo.

Se pueden hacer combinaciones de herramientas:

3.2.4.1.1 Relaciones públicas

Según Noguero (c. p. Magallón, 2006, p. 105) parte de la realización de alguna tarea para conseguir unos resultados a través de un gran desempeño, y como actividad involucra un tiempo de duración y coherencia. “Tiene como objeto crear, establecer, obtener, hacer nacer, suscitar, mantener, desarrollar, mejorar la comprensión, confianza y/o simpatía en sus relaciones” (Noguero c. p. Magallón, 2006, p. 105).

Según Rodríguez y Fernández (2002) “consiste en entablar buenas relaciones con los diferentes públicos de las empresas, mediante la obtención de una buena imagen corporativa y un adecuado manejo de rumores, historias y eventos desfavorables” (p. 132).

- Características según Sellers (2006):
 - Es una actividad habitual y planificada con un objetivo temporal a largo plazo.
 - Busca lograr la confianza del target al que se dirige, con la finalidad de que dicha confianza se transforme una opiniones positivas para que mejores las ventas.
 - Se dirige a una gran variedad de públicos, desde el accionista hasta el consumidor final.

3.2.4.1.2 Promoción de venta

“Es cualquier acción comercial destinada a incentivar o estimular la demanda que se ejerce con carácter temporal y en base a proporcionar a quien va destinada un beneficio tangible” (Ferré y Ferré, 1996, p. 1).

- Características

Según Ferré y Ferré (1996), las características son las siguientes:

- Forma un incentivo.
- Beneficio palpable: el consumidor encuentra beneficios de una manera tangible. “En este sentido, queda clara la diferencia entre publicidad (que es comunicación pura) y promoción (que se materializa siempre en algo tangible)” (Ferré y Ferré, 1996, p. 1).
- Tiempo limitado: Abarca la duración de la fuerza de venta.
- Combate las acciones de la competencia.
- Aumenta las ventas durante tiempos cortos.

3.2.4.1.3 *Venta personal*

“Es una forma de comunicación interpersonal, en la que se produce una comunicación oral y bidireccional entre vendedor -fabricante o intermediario- y comprador -real o potencial-” (Vázquez, Trespalacios y Rodríguez c. p. Parreño, Ruiz, y Casado, 2008, p. 232).

- Características

Según Parreño, Ruiz, y Casado (2008), las características son las siguientes:

- Su forma de comunicación es bidireccional. Permite que la compañía emita información a los consumidores para luego obtener el *feedback* de los mismos.
- Es un instrumento de soporte para los demás instrumentos de comunicación. Recomendable en las labores de promoción de ventas.
- Comunica la imagen de la organización.
- Es una herramienta que informa, persuade y mantiene las relaciones con los clientes.

3.2.4.1.4 Publicity

“Consiste en emitir comunicados de prensa a los medios de comunicación sobre actividades de una organización o un individuo sin realizar desembolso alguno” (Caldevilla, p.89).

- Características

Según Caldevilla (Sin fecha), las características son las siguientes:

- Puede ser impredecible en cuanto a sus efectos: esto puede crear comentarios positivos y negativos para la compañía.
- Demanda imaginación y creatividad.
- Resalta características de las actividades de la empresa que, en determinados momentos del año, se vuelvan noticia.
- Notifica los objetivos a cumplir, iniciación de mercados, lanzamiento de nuevos productos, innovaciones, etc.
- Le brinda legitimidad al producto.
- Contribuye al posicionamiento de la marca.

3.2.4.1.5 Publicidad

“Es el conjunto de técnicas de comunicación que utiliza el marketing de las empresas para dar a conocer a los consumidores sus productos y ofertas” (Merinero y Merinero, 1997, p. 105).

- Características

Según Merinero y Merinero (1997), las características son las siguientes:

- Complementa a la fuerza de venta.

- Informa acerca de productos y servicios.
- Transmite un determinado mensaje.
- Crea una imagen de empresa.
- Crea la promoción de ventas.

Otras herramientas de comunicación, según Kotler y Armstrong (2003):

- Patrocinio (Sponsor): Consiste en sufragar total o parcialmente los actos de una actividad exterior a la empresa (deportivos, de ocio...) con la intención expresa de obtener un beneficio económico como contrapartida, a través de la mejora de la imagen de la empresa y sus productos.
- PLV (Publicidad en el Lugar de Venta): Actividades de comunicación publicitaria que se realizan en el establecimiento (por ejemplo: carteles, *stands*, cuñas, folletos, etc).

Existen también diferentes tipos de publicidad según Kotler y Amstrong (2003), y estas son:

- Publicidad ATL (*Above The Line*)

Es aquella que utiliza los medios de comunicación masivos para transmitir mensajes dirigidos a grupos numerosos de consumidores. Incluye radio, TV, prensa, vallas.

- Publicidad BTL (*Below The Line*)

Es aquella que utiliza medios de comunicación no convencionales para transmitir mensajes específicos mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa, sentido y oportunidad. Es la más innovadora y trata de buscar cualquier vía para llegar al consumidor.

3.3 *La comunicación*

Según Bolaños (1996), “la comunicación es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su visión. Debe ser dinámica, planificada y concreta, disponiéndose como una herramienta de dirección y control” (p. 20).

Existen dos tipos de comunicación: interna y externa

3.3.1 *Comunicación interna*

Para Bolaños (1996), se denomina comunicación interna al tipo de información que se desarrolla dentro de las instalaciones de organización, bien sea para requerir, mostrar, dar a conocer situaciones, productos, marcas, etc. originados en ella y para ella.

La comunicación interna puede ser también definida como “...El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma (Kreps, citado en Bolaños, 1996). Ha de ser “...fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función al cliente” (Costa, citado en Bolaños, 1996).

Según Publicaciones Vértice (2008):

A través de la comunicación interna se pretende motivar al personal, implicarlo y aumentar su participación en las actividades de la organización. Para conseguir este objetivo, es necesario diseñar un plan que considere a los empleados como clientes internos, que incluya promoción, formación y documentación. En este sentido, la calidad interna se define como “el grado de satisfacción que percibe el empleado en el trabajo (p. 25).

Enrique, Madroñero, Morales y Soler (Sin fecha, p. 56), sostienen que la comunicación interna corresponde a todos los elementos y personas de la empresa desde la dirección general, pasando por los directivos y empleados. Su objetivo es informar a su audiencia interna acerca de lo que la propia organización se encarga; lograr un clima de integración e involucración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello con el fin de conseguir la mayor optimización de los recursos de las empresas e instituciones, ejecutando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible.

Para Enrique, Madroñero, Morales y Soler (Sin fecha, p. 62), los tipos de comunicación interna que se pueden dar en una empresa son los siguientes:

- **Comunicación Descendente:** Esta comunicación se utiliza para emitir mensajes en forma vertical, de arriba hacia abajo, es decir, desde la dirección al personal, posee mensajes claros y específicos acerca de la manera en que se ha de realizar el trabajo.

Los beneficios que aporta a la empresa son:

- Mejora el clima interno.
 - Mejora la productividad.
 - Permite el diagnóstico y la prevención de problemas.
- **Comunicación Ascendente:** Esta comunicación se desarrolla de forma vertical, de abajo hacia arriba, es decir, cuando son los empleados los que emiten información a los directivos o superiores, informándoles lo que ocurre en sus puestos de trabajo.

Los beneficios que aporta a la empresa son:

- Incita a mejorar el desarrollo y capacitación profesional.
- Reduce la conflictividad.
- Mejora el rendimiento.
- Aumenta la identificación con la organización.

- Contribuye con el bienestar del empleado al sentirse parte de la organización.
- Comunicación Horizontal: Se desarrolla de forma lineal, es decir, entre empleados que se sitúan en el mismo nivel dentro de la empresa, bien sea por su cargo o responsabilidad, y tiene como objetivo crear integración y coordinación en dichos niveles.

Los beneficios que aporta a la empresa son:

- Mejora el clima interno.
- Aumenta la coordinación.
- Promueve la innovación.
- Comunicación Informal: Es aquella comunicación que, a pesar de ser sobre asuntos laborales, usa canales no oficiales (encuentro en los pasillos, en el comedor, etc).

Conjuntamente con este tipo de comunicación se encuentra:

- El rumor: Este tipo de comunicación puede funcionar y ser de utilidad para la organización, ya que logra la cohesión de grupo y aclara las comunicaciones formales.

Sin embargo, los rumores pueden ser negativos debido a:

- La distorsión de los mensajes.
- La rapidez con la que circulan y el gran volumen de audiencia a la que llegan.
- Su capacidad de persuasión y credibilidad, ya que son emitidos por personas de confianza.

3.3.1.1 La estrategia de las unidades de negocio (UEN)

- Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

Según Kotler y Armstrong (2003), está conformada por uno o varios productos que tienen una base común de mercado, con un entorno competitivo determinado, y sobre los que el responsable tiene el trabajo de agrupar las diferentes áreas funcionales con el fin de diseñar una estrategia reconocible al resto de las unidades de negocio de la empresa.

La UEN se define en función de 3 dimensiones:

- El público objetivo que debe atender.
- Necesidades que debe satisfacer.
- Tecnología utilizada para obtener productos que satisfagan las necesidades.

Para Kotler y Armstrong, la UEN implica la realización de 3 fases:

- Análisis DAFO: Análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la empresa (debilidades (D), amenazas (A), fuerzas (F) y oportunidades (O)).
- Análisis Interno
 - Debilidad: Carencia de la empresa en relación a sus competidores o consumidores.
 - Fortaleza: Competencia distintiva de la empresa en relación a sus rivales que resulta significativamente estimada por los consumidores.
- Análisis Externo
 - Amenaza: Reto procedente de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de las acciones adecuadas a una disminución del atractivo de ese mercado.
 - Oportunidad: Posibilidad de obtener y disfrutar de una ventaja competitiva en un mercado específico.

3.3.2 Comunicación externa

Según Bolaños (1996), se entiende por comunicación externa “todos aquellos mensajes que por distintas razones se necesita enviar fuera de la oficina, con la intención de lograr un objetivo, propósito o presentar alguna situación relacionada con el quehacer laboral o profesional” (p. 483).

La empresa crea y proyecta una imagen dirigida a su target actual, a sus clientes potenciales, a la competencia y a la sociedad en general, a través de sus políticas de publicidad y marketing, de su actividad comercial, su página web, los medios, etc.

Según Guzmán (Sin fecha), la comunicación externa de la organización nace de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar.

La comunicación externa está dividida principalmente en dos categorías; comunicación comercial y comunicación pública.

- **Comunicación Comercial**

Para Guzmán, la comunicación comercial se basa en las relaciones comunicativas que deben establecerse con el consumidor, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación.

A partir de ahí se desglosan las actividades publicitarias de sus productos mediante los lenguajes y formatos de los medios de comunicación: cuñas radiales, comerciales para televisión y cine, impresos, vallas, anuncios virtuales, etc.

Sostiene Guzmán que, de igual manera, se establece un plan de medios para la transmisión de los mensajes en la variedad de formatos informativos o de entretenimiento en

las parrillas y las diagramaciones de los medios de comunicación, acorde con la sintonía y el *rating* de los mismos.

- Comunicación intermedia

Es aquella que se extiende a los dos ámbitos anteriores; interna y externa. Su función se establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo del país (Guzmán, p. 55).

La organización debe definir su principio corporativo, es decir, quién es, qué hace, cómo lo hace y para qué, y comunicarlo a sus públicos internos y externos.

Para Guzmán, la imagen corporativa, al igual que la claridad de los valores sociales que son instaurados dentro de la organización, se da no solo en los niveles de calidad de los productos y servicios ofrecidos a sus consumidores, sino también a la relación de vida de los miembros con ellos.

3.3.2.1 Objetivos e instrumentos de la comunicación externa empresarial

Según Publicaciones Vértice (2008), las empresas manejan este tipo de comunicación para dar a conocer sus objetivos al público externo de la misma. Estos objetivos son:

- Que el público perciba la filosofía de la empresa como positiva y la relacione con los productos y servicios que ofrece.
- Que los distribuidores (consumidores intermedios) y los consumidores finales decidan optar por los productos y servicios de la empresa en lugar de los de la competencia; lo que ayudará a la empresa a elevar su participación en el mercado.

Para que logren esos objetivos, las organizaciones deben desarrollar una serie de funciones entre las que se encuentran:

- Comunicar e informar
 - Sobre la empresa: su estructura, ubicación, estado de sus instalaciones, procedimientos de fabricación, organización, objetivos, etc.
 - Sobre los productos: las innovaciones y nuevos usos del producto, el lanzamiento de nuevos productos, las ventajas competitivas, los precios y costos de mantenimientos, etc.
- Sobre las garantías y servicios posventa.
 - Inducir y convencer hacia la compra
 - Hacer lo posible porque tanto los clientes actuales como los potenciales compren los productos de la empresa.
 - Persuadir a los clientes de que las ventajas y los beneficios que se consiguen con la obtención o compra de los productos de la empresa son superiores a los de la competencia.
- Fidelizar y recordar
 - Hacer que la marca se posicione en la mente del target.
 - Lograr que el cliente sea fiel a la compra de los productos, con la imagen comercial de la empresa y con el establecimiento.
 - Recordar al cliente el lugar donde puede conseguir y obtener los productos.
 - Ofrecer incentivos promocionales con el fin de mantener a los clientes en constante compra del producto.
 - Ofrecer y asegurar la garantía de los productos que se ofrecen.

Para conseguir que estas funciones se cumplan de manera eficaz, según Publicaciones Vértice, es necesario que las empresas enfoquen todos sus esfuerzos comunicacionales a un target en específico, de manera que su labor empresarial consista en la satisfacción de necesidades de ese segmento.

A través de las acciones de comunicación externa, las empresas pretenden:

- Conseguir y mantenerse en una posición fuerte en el mercado.

- Ampliar progresivamente su participación en el mercado.
- Que sus productos y servicios se destaquen en el mercado.
- Que la marca se encuentre bien posicionada en la mente del consumidor.

Para lograr tales objetivos, las empresas deben desarrollar todo un plan de comunicación, tanto interno como externo, donde se combine todos los instrumentos de la mezcla de comunicación y mercadeo, en función del público objetivo, del crecimiento y evolución del mercado y del ciclo de vida de los productos. (Publicaciones Vértice, 2008, p. 174).

3.3.2.2 Herramientas de la comunicación: Medios masivos

La comunicación social se desarrolla principalmente a través de los medios masivos de comunicación; el periódico, la radio, la televisión, el cine, el ciberespacio, el satélite, el video, las redes sociales. Son instrumentos para el aumento, mejoramiento y globalización de la comunicación.

Así como sin anunciantes no hay publicidad, sin los medios de comunicación social tampoco se consigue la promoción publicitaria a nivel masivo como se conoce en la actualidad. “Sin satélites, cine, televisión, radio, diarios y revistas de grandes tirajes, no estaríamos presenciando la magnitud e importancia alcanzada por la industria publicitaria mundial. Imagine por un momento la inexistencia de estos”. (Espinoza y Abbate, 2005, p. 125).

Los medios de comunicación más populares y más usados en la actualidad, son:

- Televisión

Conocido actualmente como uno de los medios de comunicación más usados y de mayor público a nivel mundial. Por su gran capacidad de alcance, “la TV o televisión es un sistema comunicativo que se basa en el envío y recepción de imágenes y sonido a través de diferentes soportes como la radio, el cable o el satélite, entre otros” (Definiciones abc). Es un

medio que impacta al público y permite la recordación de la marca haciendo uso de la imagen en movimiento y a todo color.

- Radio

La radio es el medio de comunicación de uso más general, casi onnipresente. Prácticamente todo el mundo la escucha en algún momento del día...” (Rodríguez, Suárez y García, 2008, p. 144). Entre los principales motivos que justifican su utilización como canal de comunicación, se hallan los siguientes:

- Posee una gran capacidad de segmentación.
- Posee fidelidad de parte de los oyentes hacia la programación, lo que fortalece esa capacidad de segmentación del medio.
- Es de gran utilidad ya que complementa acciones de comunicación iniciadas a través de otros medios.

- Cine

“El cine es el medio publicitario que ofrece las mejores condiciones técnicas para la difusión de los anuncios. Ningún otro es capaz de utilizar la imagen y el sonido con un nivel comparable de calidad” (Rodríguez, Suárez y García, 2008, p. 146). Además, la audiencia ni tiene la posibilidad de cambiar de canal o pasar la página. Unas de las ventajas de este medio son:

- La recordación de los anuncios en el cine es mayor a la de la televisión.
- La audiencia que asiste a las salas de cine tiene diferentes edades y estratos sociales por lo que llega a una gran población.

- Prensa

"Se refiere a los medios escritos de comunicación masiva o periódicos, que transmiten las noticias locales y/o internacionales; opiniones; avisos clasificados;

acontecimientos policiales; etcétera, que interesan a la ciudadanía y que tienen un importante rol como formadores de opinión". (De conceptos, disponible en la web).

- Revista

“Se considera revista a toda publicación cuya periodicidad oscila desde la aparición semanal a la anual. Es decir, se toma como base de investigación y diferenciación la periodicidad de la publicación” (Faus, 1965, p. 127).

- Publicidad exterior

Es el medio publicitario más antiguo. Su desarrollo en los últimos años es debido a la multiplicidad de anunciantes, a la tecnología, al crecimiento de opciones disponibles y a la progresiva importancia de la segmentación. “Entre las diversas formas de publicidad exterior se encuentran: las vallas, la publicidad móvil o semimóvil (anuncios en el interior o exterior de taxis o autobuses; anuncios en remolques), los carteles y las banderolas, entre otros” (Rodríguez, Suárez y García, 2008, p. 155).

- La publicidad en el punto de venta

“Es la culminación de un proceso de comunicación integrado. El esfuerzo de las actuaciones emprendidas a través de cualesquier medio” (Rodríguez, Suárez y García, 2008, p. 159). Este tipo de publicidad brinda grandes ventajas para anunciantes, proveedores y consumidores:

- Refuerza la imagen del anunciante.
- Atrae la atención del consumidor y estimula la decisión de compra.
- Ayuda a aprovechar más el espacio disponible en los establecimientos, el control de los inventarios y la rentabilidad del punto de venta.

- Publicidad en internet

“El internet es un sistema mundial de redes o conjunto de ordenadores conectados entre sí, que intercambian información entre usuarios de distintos países, sin límites geográficos, ni fronterizos” (Pérez, 2002, p. 177). Por ello, comercialmente, el internet involucra un grupo de características que lo hacen una herramienta pertinente, útil y esencial en la tendencial actual de *marketing*; la exactitud y su máxima expresión: *el marketing one to one*, masivo, aumentando la ventaja ofrecida, sin aumentar costes.

3.3.3 *Comunicaciones Integradas*

“Las comunicaciones de marketing integradas es un nuevo modo de mirar la totalidad, donde antes sólo veíamos partes tales como publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, compras, comunicaciones para empleados y demás”. (Schultz, 1997, p. 10).

Según Schultz, la tecnología ha sido determinante para generar una demanda de comunicaciones de marketing integradas, ya que “permite que las empresas de medios identifiquen, segmenten, seleccionen y atraigan a grupos de espectadores más pequeños, más atentos y más receptivos” (p. 54). Si se pudiera llegar selectivamente al target con los mensajes, no sería necesario de integrar, ya que cada mensaje se mantendría por sí mismo.

La noción de comunicaciones de marketing integradas se basa en:

La necesidad de un intercambio continuo de información y experiencias entre el anunciante y el consumidor. El anunciante busca y almacena información sobre cada cliente en una base de datos. El consumidor a través de transacciones, encuestas y otros métodos, es alentado a comunicarse con el anunciante. Así los campos de experiencia de ambos se vuelven más amplios y útiles para ambas partes (Schultz, 1997, p. 60).

IV. MARCO REFERENCIAL

4.1 *La Compañía*

Inversiones Ross es una empresa importadora de calzado de la industria China, fundada en el año 2000 que, además de importar marcas de calzado de otras compañías, también está conformada por las suyas propias como *Lady Smile* (2000), *Skipper* (2000), *Merú Foot Wear* (2007), *Merú School* (2010). Cuenta con 20 empleados y una oficina central.

Las marcas de *Inversiones Ross* se distribuyen en todo el territorio nacional y tiene más de 500 clientes. Las únicas que han llevado a cabo algún tipo de plan comunicacional han sido *Merú Foot Wear* y *Merú School*, las cuales sólo han aparecido en televisión abierta.

4.2 *La Marca*

Merú Foot Wear es una marca venezolana de calzados tanto deportivos como casuales, que además tiene una extensión de línea, *Merú School*, la cual se comercializa de forma independiente.

Merú Foot Wear ha llevado a cabo comunicaciones externas a través de tres comerciales televisivos, y *Merú School* a través de un solo comercial, en los canales de *Venevisión* y *Venevisión Plus*, y en la emisora de radio Fiesta 106.5, en el programa de Samir Bazzi.

4.3 *Historia comunicacional*

Inversiones Ross es una empresa pequeña, los procesos comunicacionales internos han sido informales y se han fundamentado en la confianza, por lo que se han establecido tanto de forma vertical como horizontal.

El medio interno utilizado ha sido, únicamente, el teléfono. El resto de las comunicaciones se han establecido de forma oral y presencial.

La marca *Merú Foot Wear* ha llevado a cabo comunicaciones externas a través de la televisión, en los canales de *Venevisión* y *Venevisión Plus*, tres veces al día, contando con la imagen de Samir Bazzi en el primer comercial. Tres comerciales promocionaron las dos categorías de calzado de *Meru Foot Wear*: deportivo y casual. Además, la marca tuvo publicidad en el programa de radio de Samir Bazzi, en la emisora de *Rumbera Network* (104.5 FM).

Recientemente, *Merú Foot Wear* realizó dos comerciales entre el mes de julio de 2011 y el mes de enero de 2012, promocionando su línea *Merú School* con el grupo musical Treo como imagen de marca.

4.4 *Características del producto*

Merú Foot Wear es un calzado que se adapta fácilmente a los diferentes estilos de vida del target, es decir, tanto para aquellos que trabajan en oficina y además les gusta salir a lugares nocturnos, como para aquellos que les gusta el deporte. Además, le ofrece, no solo la oportunidad de tener un estilo propio y estar siempre a la moda para toda ocasión, sino también una excelente comodidad. Es más económico que la competencia, manteniendo la misma calidad, y cuenta con una línea de productos amplia la cual se encuentra en constante refrescamiento.

En cuanto al ciclo de vida de *Merú Foot Wear*, la marca se encuentra en una etapa de crecimiento ya que está caracterizada por la aceptación entre los consumidores, lo que causa un incremento acelerado de las ventas y los beneficios.

4.5 Descripción del target

Merú Foot Wear tiene un mercado segmentado por tipo de usuario ya que marca un estilo en particular, por lo que apela a la conducta del consumidor.

Va dirigido a hombres de edades comprendidas entre 18 y 35 años, de estrato social C, con un estilo de vida agitado, trabajan, se preocupan por su bienestar, hacen ejercicio, les gusta estar a la moda y mantenerse actualizados en el acontecer diario.

4.6 ¿Qué pretenden con la comunicación, cómo quieren que reaccione el público objetivo?

Se pretende que el target vea a *Merú Foot Wear* como el calzado que satisface sus necesidades ofreciéndole una alternativa diferente, cómoda, con estilo y económica, para sus momentos de entrenamiento, trabajo y ocio. De esa manera, lograr la preferencia de los consumidores en el segmento de calzados, por ser considerados como un producto como de calidad y a un precio accesible.

4.7 Incentivo para el cliente

Es un calzado que ofrece al consumidor más por lo mismo, ya que posee la misma calidad de la competencia, que son marcas reconocidas, a un precio mucho menor.

También le ofrece más por menos, es decir, comodidad, calidad, moda y estilo a muy bajos precios.

4.8 Posicionamiento sugerido

Merú Foot Wear desea posicionarse como el calzado popular hecho para aquellas personas que viven días agitados, que no quieren perder la moda y el estilo, con la ventaja

competitiva de sus bajos precios y su buena calidad en cuanto a sus competidores, para así llegar a ser la tercera mejor marca a escala nacional.

4.9 Competencia

A nivel nacional, la competencia de *Merú Foot Wear* son:

- *RS21*® es una marca de propiedad *Modavenca C.A*®, de calzado deportivo y casual, ofrece la posibilidad de llevar lo último de la moda siguiendo las tendencias internacionales del diseño. Como aseguran la marca, llevar un *RS21*® es "tener una pinta", espontanea y alegría. Ha tenido fuertes campañas logrando un alto crecimiento en poco tiempo. La última campaña que se conoce de *RS21*® es la campaña ecológica que realizaron.
- *Volpe*® es una marca propiedad de *Modavenca C.A*®, dedicada a las ventas al mayor y al detal, dirigido a un target masculino casual y moderno, que busca la excelencia en sus pasos. La calidad y variedad de sus marcas lo distinguen de los demás.
- *Jump*® es una marca inédita de modelos de zapatos para damas, caballeros y niños que ha utilizado a artistas reconocidos como imagen como Franco y Oscarcito y actualmente, su imagen es representada por Wisin & Yandel, generando una respuesta positiva por parte de su mercado, creando recordación de marca y aumento de las ventas.
- *Rectek*® así como *Jump*®, usa a personajes públicos como estrategia, en este caso usan a Chino y Nacho.
- *Sifrino's*® es una marca nueva que saldrá al mercado muy pronto, de la misma línea que *Sifrino's*®, pero dirigida a caballeros.
- *Scape*® es la marca que por otro año consecutivo y desde su introducción en el mercado ha demostrado amplia aceptación por ofrecer diversidad de estilos y diseños adaptados al gusto de nuestros clientes. *Scape*® ofrece calzado para damas, caballeros y niños.

- *Scape*® propone dotar a los venezolanos con estilos de vanguardia en el mundo de la moda a precios sin competencia sin por ello sacrificar calidad en los calzados que con orgullo colocamos en el mercado.

V. MÉTODO

5.1 Modalidad

La realización del diseño de una estrategia de comunicación integrada para la empresa de calzados *Inversiones Ross* está dentro de la modalidad de Estrategias comunicacionales, en la submodalidad desarrollo de estrategias comunicacionales, según el Manual del Tesista de Comunicación Social, de la Universidad Católica Andrés Bello.

De acuerdo a la UCAB (2008) se inscribe en esta categoría ya que la empresa presenta un problema de desinformación y falta de consistencia en sus comunicaciones, lo cual se quiere resolver a través de la creación de una estrategia integrada de marketing.

5.2 Diseño de investigación

Para realizar una estrategia de comunicaciones integradas para la empresa *Inversiones Ross*, el diseño de investigación que se utilizó fue No Experimental ya que “es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables”. (Kerlinger, 2002, p. 504).

5.3 Tipo de investigación

El tipo de estudio indica la profundidad con que se quiere abordar el objeto de conocimiento. De acuerdo a Pulido, Ballén y Zúñiga (2007) el enfoque de esta investigación fue exploratorio porque se trató de un objeto desconocido o poco estudiado, que carece de información suficiente y de conocimientos previos. Es por eso que fue necesario explorar la marca, conocer sus ventajas competitivas, su impacto en el mercado, la competencia, la comunicación dentro de la empresa, la identidad de marca y la identificación por parte de los colaboradores, para poder tomar una mejor decisión al momento de llevar a cabo el diseño de la estrategia de comunicaciones integradas.

5.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis es “el quiénes van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación” (Pulido, Ballén y Zúñiga, 2007, p. 51).

Para esta investigación, la unidad de análisis estuvo constituida por cada personal entrevistado de *Inversiones Ross*, cada persona encuestada dentro del segmento de audiencia potencial y cada una de las tiendas observadas de forma no presencial.

5.5 Población

“Es el conjunto de elementos cuyas características tratamos de estudiar y acerca del cual deseamos información” (López, 2006, p. 190).

La población que se tomó para este estudio, se divide en:

- La empresa *Inversiones Ross*: los tres socios y los 20 empleados que integran el equipo de trabajo de la empresa. Se le denominó Población 1.
- Audiencia potencial: Hombres y mujeres de edades comprendidas entre 18 y 25 años de edad, de estrato social C y D. Se le denominó Población 2.

5.6 Muestra

Se procedió, para ejecutar el proceso de validación y confiabilidad, a extraer una muestra representativa de cada una de las poblaciones. Se entiende por muestra “el subconjunto de la población que elegimos para observar, y a partir del cual tratamos de conocer las características de la población” (López, 2006, p. 190). Es de gran importancia que la muestra sea representativa para que se puedan generalizar los resultados obtenidos al universo.

Partiendo del objetivo de esta investigación, se definieron dos muestras:

- Audiencia interna de la empresa Inversiones Ross
 - Muestra 1: considerando que la población total es de 3 personas, se escogió la totalidad, es decir, los tres socios que lideran la compañía (Farhat Jraiche, Richard Jraiche y Sarkis Boutros), ya que la información que aportara cada uno sería de gran relevancia para el objetivo de esta investigación.
 - Muestra 2: para esta muestra se utilizó el método de saturación, el cual es definido por Tarrés (2004) como un proceso de acumulación de entrevistas hasta lograr un punto en el cual el investigador considera que ha captado todas las dimensiones de interés de manera tal, que los resultados provenientes de una nueva entrevista no aportan información de relevancia a la investigación; por ello fueron entrevistados ocho empleados de la empresa (tres secretarias, dos choferes, seis empleados de almacén).
- Audiencia potencial de la empresa *Inversiones Ross*

De acuerdo al número de ítems de la encuesta, se tomaron las dos preguntas que más opciones de respuesta tenían, en consecuencia, se multiplicaron las opciones entre sí y, tomando en cuenta que se necesita un mínimo de cinco respuestas por opción para poder realizar el análisis para esta investigación, se determinó que el número de personas a encuestar es 125. Considerando la modalidad del Trabajo de Grado y el tipo de muestreo, se decidió establecer el número de 100 encuestas como óptimo.

- Muestra 3: 100 personas con edades comprendidas entre 18 y 25 años, de estrato social C y D.

En relación al tipo de muestreo, según Hernández (1998) pueden ser:

- Probabilísticos: es aquel en el cual todos los elementos de la población tienen igual posibilidad de ser escogidos.
- No probabilísticos: Es aquel en el que la elección de los sujetos depende del criterio y decisión del investigador. Se fundamenta en la conveniencia de criterios subjetivos del investigador.

El tipo de muestreo seleccionado para la Muestra 1 es de tipo No Probabilístico.

El tipo de muestreo seleccionado para la Muestra 2 y 3 fue No Probabilístico, de tipo intencional o propositivo, el cual “se caracteriza por el uso de juicios y por un esfuerzo deliberado por obtener muestras representativas, incluyendo áreas o grupos supuestamente típicos de la muestra” (Ortiz, 2004, p. 115).

5.7 Instrumentos de recolección

Una vez elegido el diseño que será utilizado, y su muestra correspondiente, se procede a la recolección de datos sobre las variables involucradas en esta investigación.

Estos instrumentos fueron seleccionados para utilizarlos en la recolección de datos de la presente investigación, por encontrarse en línea con las variables a ser medidas. Se les realizaron las modificaciones necesarias para que se adecuaron a los requerimientos de este estudio.

Uno de los instrumentos seleccionados es la entrevista. Denzin (c. p. en Goetz, J y LeCompte, M., 1988, p. 145) señala tres tipos de entrevista: la entrevista estandarizada presencualizada, la entrevista estandarizada no presencualizada y la entrevista no estandarizada. En este trabajo de investigación, se utilizó la entrevista estandarizada presencualizada, la cual es definida por Denzin como “un cuestionario administrado de forma oral. A todos los respondientes se les hacen las mismas preguntas y cuestiones exploratorias en el mismo orden. Este formato es útil en las situaciones que requieren una administración consistente a todos los respondientes y que los resultados sean fácilmente cuantificables” (p. 145).

Las entrevistas realizadas en esta investigación fueron creadas para medir la función de las comunicaciones existentes dentro de la empresa *Inversiones Ross*. Se crearon y aplicaron las mismas preguntas para la audiencia interna, pero unas desde el punto de vista de los socios,

y otras desde el punto de vista del personal, con el fin de obtener el grado de compatibilidad entre cada una de las respuestas. A mayor compatibilidad, mejor comunicación interna.

El segundo instrumento seleccionado es la encuesta, la cual es catalogada, según Fernández (2004), de tipo personal y la define como “un método de comunicación, cuyo objetivo es describir y cuantificar una conducta, y que se utiliza para obtener la información proporcionada por un colectivo analizado, el cual es consciente de estar participando en una investigación” (p. 97). Además, sostiene que la encuesta personal maneja un cuestionario organizado como herramienta elemental de obtención de información, y la mayoría de las preguntas especifican opciones de respuesta.

En esta investigación, el cuestionario presentado a la Muestra 3 fue de tipo mixto, porque combina preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas son aquellas que no ofrecen categorías de respuestas, sino que se le da al encuestado la libertad desarrollar su respuesta de manera independiente. Las preguntas cerradas (las cuales constituyeron la mayoría del cuestionario), en cambio, son aquellas que establecen previamente las categorías de respuesta que puede elegir el encuestado.

Para realizar las encuestas aplicadas en esta investigación, se tomó como base la escala de Likert, llamada así por su inventor, Rensis Likert. Esta “es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los juicios de estímulo” (Malhotra, 2004, p. 258).

En este caso, la encuesta fue realizada a la audiencia potencial, cuyas preguntas (dos de ellas) ofrecían categorías que iban en una escala del 1 al 10, con opciones de respuesta respecto a la marca de calzados *Merú Foot Wear*, desde menor calidad hasta mayor calidad, y desde menor comodidad a mayor comodidad.

Los valores que le fueron asignados a cada categoría de la escala utilizada para esta investigación, fueron:

1. Mediocre
2. Demasiado Mala
3. Muy Mala
4. Mala
5. Regular
6. Normal
7. Buena
8. Muy buena
9. Demasiado Buena
10. Excelente

Cabe destacar que en las encuestas se realizaron las preguntas colocando el nombre de *Merú* en lugar de *Merú Foot Wear* con la finalidad de medir la relación que existe entre ésta última y la marca *Merú School*, para así poder determinar a futuro si es necesario un reposicionamiento de *Merú Foot Wear* o un cambio de nombre.

Un tercer y último instrumento seleccionado fue la guía de observación, entendiendo como observación no participante “aquella en que el investigador extrae sus datos pero sin una participación en los acontecimientos de la vida del grupo que estudia” (Pardinas, 2005, p. 109).

En este trabajo de investigación se llevaron a cabo observaciones no participantes en 15 puntos de venta de la marca de calzados *Merú Foot Wear*, repartidas en 5 municipios del Distrito Capital. Utilizando como patrón una guía de observación, cuya finalidad fue obtener toda la información posible acerca de la manera en que se realiza la venta de la marca, y tomando en consideración puntos claves como la ubicación del calzado, visibilidad, publicidad, promoción, manejo del espacio de la tienda, entre otros. Esto contribuyó a detectar las fallas a nivel comunicacional, publicitario y de *marketing*, para proponer nuevas y mejores soluciones.

5.8 *Definiciones conceptuales y operacionales*

- Audiencia meta

- Definición conceptual

“Es un grupo particular de consumidores elegidos por una organización para una publicidad o una campaña publicitaria. Estas audiencias metas se eligen para los anuncios debido a que el anunciante ha descubierto que a los miembros de la misma les agrada o les podría agrandar la categoría de producto que está anunciando”. (O’Guinn, Allen y Semenik, 2006, p.16).

- Definición Operacional

Grupo determinado de personas a los que la empresa quiere llegar a través de un plan comunicacional, y que han sido elegidos por sus características, bien sea demográficas y/o psicográficas, consideradas apropiadas para la posible compra de un producto.

- Medios y mensajes

- Definición Conceptual

Barquero y Barquero (2005), sostienen que mensaje es “un conjunto de símbolos que transmite el emisor. Es un conjunto de signos que a través del canal llegará al receptor” (p. 411). Asimismo, sostienen que el medio es una “vía a través de la cual el mensaje es canalizado desde el emisor al receptor. Es el instrumento físico a través del cual se puede vehicular el mensaje con destino al receptor” (p. 411).

- Definición Operacional

El mensaje es lo que se le quiere transmitir al consumidor en un momento determinado; es un conjunto de símbolos y signos que buscan emitir alguna información.

El medio es el canal a través del cual se transmite el mensaje; es el medio que se utiliza para enviar los signos y símbolos a los oyentes.

- Características

- Definición Conceptual

“Las características son todos aquellos aspectos o variables que configuran el estado o identidad de una entidad en particular, que puede ser tanto una persona como un animal, un vegetal, un objeto o incluso una condición o escenario”(Definiciones abc).

- Definición Operacional

Son las cualidades, los rasgos físicos o psicológicos que describen a una determinada persona, objeto, animal o situación específica; es lo que determina cómo es lo que se estudia u observa.

- Espacio físico

- Definición Conceptual

“El espacio físico es el que “vemos”, el que “tocamos”, el que nos contiene y el que contiene a los objetos concretos; lo conocemos a través de la percepción- a través de los distintos sentidos-, es decir, al tener un contacto directo con él”. (Kaplan, 2000, p. 43).

- Definición Operacional

El espacio físico es el que podemos describir a través de lo que percibimos de él; un lugar en el cual se puede estar y ubicar cosas.

- Información

- Definición Conceptual

“Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”. (Real Academia Española).

- Definición Operacional

Es un conocimiento que se tiene, se obtiene y se puede transmitir bien sea para comunicar, describir o explicar alguna situación, realidad u objeto determinado.

- Promoción

- Definición Conceptual

“La promoción constituye siempre un incentivo con el objeto de modificar o reforzar el comportamiento del público objetivo. (...) En cualquier caso, facilita al producto incrementa su participación en el mercado”. (Rivera y Dolores, 2002, p. 17).

- Definición Operacional

Es una manera de dar a conocer o recordar un producto o servicio para que se mantenga en la mente del consumidor.

5.9 Cuadro técnico metodológico

Objetivo: Describir las audiencias reales y potenciales de la marca MERÚ					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO	FUENTE
Audiencia Meta	Interna	Manejo de la Marca Departamento	1,2,3,4,5,6	Entrevista A-2011	Directivos de Inversiones Ross
			1,2,3,4,5,6	Entrevista B-2011	Personal de los departamentos de Inversiones Ross
	Externa real	Manejo de la Marca Ubicación geográfica	8	Entrevista A-2011 Entrevista B-2011	Directivos de Inversiones Ross Personal
	Externa potencial	Datos socio-demográficos Datos conductuales		Encuesta B-2011	Mercado potencial

Objetivo: Identificar los medios y mensajes, interno y externos, de Inversiones Ross y usados en su marca MERÚ.					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO	FUENTE
Medios y Mensajes	Comunicación Interna	Fuente Mensaje Destinatario Retroalimentación Tipología Modo de comunicación Nivel de comunicación Dirección Función	7	Entrevista A-2011	Directivos de Inversiones Ross
			7	Entrevista B-2011	Personal de los departamentos de Inversiones Ross
Medios y Mensajes	Comunicación Externa	Fuente Mensaje Destinatario	9, 10, 11,12, 13, 14, 15	Entrevista A-2011	Directivos de Inversiones Ross

		Tipología Retroalimentación	9, 10, 11,12, 13, 14, 15	Entrevista B-2011	Personal de los departamentos de Inversiones Ross
--	--	--------------------------------	--------------------------------	-------------------	---

Objetivo: Analizar las características relacionadas con la marca MERÚ por la audiencia real y potencial					
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	INSTRUMENTO	FUENTE
Características de la marca	Conocimiento de la marca				
	Nivel Alto de consistencia	Asociaciones positivas		Encuesta A-2011 Encuesta B-2011	Personal de los departamentos de Inversiones Ross Distribuidores Audiencia potencial
	Nivel bajo de consistencia	Asociaciones negativas		Encuesta A-2011 Encuesta B-2011	Personal de los departamentos de Inversiones Ross Distribuidores Audiencia potencial

Objetivo: Describir el punto de venta de la marca MERÚ						
DIMENSION	VARIABLE	INDICADOR	REACTIVOS	ITEM	INSTRUMENTO	FUENTE
Manejo del espacio	Disposición	~Vitrinas	~Cantidad ~Visibilidad		Guía de Observación A-2011	Tiendas
		~Calzados				
	~Bolsos					
	~Sillas					
Ubicación	Zona Fría y Caliente		Circulación			
		Pista de aterrizaje	Visibilidad Función			
	Música					
Iluminación		~Reflectores ~Luces de neón ~Luces directas		Guía de Observación A-2011		

	Uso	Adecuado Inadecuado				
Información de la marca	Señalización	Visibilidad				Tiendas
Promoción de la marca	~Pendones ~Carteleros ~Revista ~Anuncios		~Descuentos. ~2x1 ~Bolsas de regalo.			

5.10 Justificación metodológica

Para llevar a cabo esta investigación, se hizo necesaria la creación y aplicación de instrumentos de investigación, como la entrevista, para describir la audiencia real y potencial de la marca *Merú Foot Wear*, así como también para identificar los medios y mensajes, tanto internos como externos, usados en la empresa; encuestas, para conocer la opinión de la audiencia meta de la marca *Merú Foot Wear*; y la guía de observación, para describir las características de los puntos de venta de *Merú Foot Wear*, con el fin de obtener toda la información necesaria para la creación de las estrategias de comunicaciones de *marketing* integradas pertinentes para este tipo de empresa.

5.11 Abordaje de la investigación

Para el primer paso, se procedió a la elaboración de la entrevista, luego de presentada a los validadores expertos y modificada según las observaciones que fueron sugeridas por los mismos. Las investigadoras se dirigieron a la empresa en estudio, Inversiones Ross, y procedieron a la realización de las entrevistas comenzando con los tres socios que la dirigen. Una semana después, las investigadoras acordaron una cita con las dos secretarias, la asistente de administración, 5 asistentes de almacén, un jefe de almacén y dos choferes. El día pautado, se procedió a la entrevista de cada uno de los mencionados sin ningún tipo de inconveniente.

Por otra parte, se realizaron 100 encuestas en la ciudad de Caracas a la audiencia potencial de la marca de calzados *Merú Foot Wear*, con la finalidad de obtener la opinión que tiene el segmento acerca de la marca. Las preguntas de este tipo de cuestionario fueron creadas una vez aplicadas las entrevistas a los socios, ya que estos últimos servirían de fuente de información para determinar cuál era, con más exactitud, la audiencia potencial y complementar las preguntas de la encuesta de la presente investigación.

Luego de la aplicación de los instrumentos, se realizó el procesamiento de los datos y la elaboración de los cruces. Para ello, se utilizó el paquete estadístico *SSPS* y se contó con la asesoría de la Socióloga Julibeth Rodríguez.

Por último, se llevaron a cabo las observaciones No Participantes, tomando como muestra 15 tiendas de un total de 400 tiendas aproximadamente, ubicadas en Caracas, a las cuales se les distribuye el calzado *Merú Foot Wear*. La selección se estableció con la condición de 3 tiendas por municipio, sin embargo, por razones de que al Municipio El Hatillo no se le distribuyen calzados *Merú Foot Wear* debido a que, según Richard Jraiche (Socio de Inv. Ross) en esa zona no reside el target de la marca, en el municipio Chacao se observaron 6 tiendas en sustitución del municipio faltante.

5.12 Validación de cada instrumento

“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, expositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, 2006, p. 69).

Una vez terminada la elaboración de los instrumentos, fueron presentados, junto al cuadro técnico metodológico, para ser evaluada por la Lic. Elsi Araujo (tutor de la tesis de grado) y posteriormente por tres expertos del segmento de estudio. Para sus evaluaciones, las investigadoras presentaron a cada experto los objetivos de la investigación y los instrumentos. Los expertos los validaron con sus respectivas observaciones.

La validación de los instrumentos estuvo a cargo de la, la Profesora Rafén Ascanio¹, el Profesor David Moreno² y el Profesor Pedro Navarro³.

En primer lugar, a la Profesora Rafén se le presentó una confusión al momento de leer el objetivo general, por lo que sugirió especificar si se trataba de una estrategia de comunicaciones integradas para la audiencia interna o la audiencia externa. Asimismo, sugirió agregar la palabra “*marketing*” en el objetivo general, de manera que sea un diseño de estrategia de comunicaciones integradas de *marketing*.

En cuanto a los objetivos específicos, propuso sustituir las palabras “estudiar” y “diagnosticar” por “analizar” e “identificar”, así como cambiar de posición el objetivo 1 por el objetivo 2.

Referente a la entrevista para los socios, sugirió no comenzar con la pregunta ¿qué es *Merú?*, sino con otras que tuvieran relación con la empresa Inversiones Ross. A su vez, propuso eliminar las preguntas 14, 15, 16 y redactar otras que aportaran información acerca de la misión y visión de la empresa, así que colocó de ejemplos preguntas como: ¿Cuál es la filosofía de la empresa?, ¿cómo se ven a largo plazo? y ¿cuál es la razón de ser de la empresa?

Por otra parte, cabe resaltar que a la Profesora Rafén se le presentó una encuesta para los empleados de *Inversiones Ross*. Sin embargo, debido a la correcciones que la profesora sugirió en esta, y tomando en cuenta la observación de que es reducido el número de trabajadores dentro de la empresa, las investigadoras tomaron la decisión de sustituir esta encuesta por una entrevista más completa, ya que a través de la misma se pudieron conseguir respuestas más claras, concisas y específicas acerca de las comunicaciones internas de *Inversiones Ross*.

Por ello, se creó una entrevista final que unifica las preguntas contenidas en la encuesta, las correcciones sugeridas por la Profesora Rafén, y aquellas preguntas contenidas

¹Rafén Ascanio: Profesora de Políticas Comunicacionales, décimo semestre en la UCAB.

² David Moreno: Psicólogo, profesor de Conducta del Consumidor, en la UCAB.

³ Pedro Navarro: Profesor de Mercadotecnia y Gerencia de proyectos en la UCAB.

en la primera entrevista presentada a los tres expertos, dándole más libertad a los empleados para dar su opinión acerca de las comunicaciones internas de la empresa.

Por su parte, al profesor David Moreno se le presentó una confusión al momento de leer el objetivo general, por lo que sugirió especificar si se trataba de una estrategia de comunicaciones integradas para la audiencia interna o la audiencia externa. Asimismo, le pareció que el primer objeto específico no era pertinente para esta investigación.

Respecto a la entrevista a los socios, sugirió, al igual que la profesora Rafi, que la primera pregunta no debería estar relacionada con la marca sino con la empresa Inversiones Ross. A su vez, propuso eliminar la pregunta 16 y reubicar en el orden a la pregunta 18.

Por último, el profesor Pedro Navarro, en cuanto a la entrevista a los socios, sugirió que las preguntas 14, 15 y 16 estuviesen más especificadas.

5.13 Procesamiento de datos

Una vez culminada la aplicación de las encuestas al público potencial, y las entrevistas a los socios y empleados de la empresa, se llevó a cabo el procesamiento de datos.

Se utilizó una matriz de análisis para poder verificar la información y contrastar puntos específicos de las entrevistas tomando en cuenta respuestas concretas, a manera de comprobar que los socios y los empleados tienen una visión parecida o si, por el contrario, diferían en ciertos aspectos.

Se realizaron dos matrices, una para los socios de la empresa, y otra para los empleados, donde fueron desglosadas, punto por punto, las entrevistas realizadas, para poder así obtener una información más específica y estudiar los resultados.

Para obtener los resultados de las encuestas se utilizó el paquete estadístico *SPSS*, con la ayuda de la Socióloga Julibeth Rodríguez, quien colaboró con el vaciado de los datos en este programa y en la realización de los cruces, así como su revisión y certificación final.

En primer lugar, se procedió a conseguir las frecuencias simples a través de las cuales se obtuvo la descripción de las personas encuestadas. Es decir, se supo en porcentajes cómo es la muestra a la que se le aplicó el cuestionario.

Después de describir la muestra, se realizaron los cruces entre las variables consideradas de mayor importancia, obteniendo así información de los posibles problemas de información que se podrían solucionar con la estrategia de comunicaciones.

5.14 Criterios de análisis

Luego de procesar los datos, se tomaron en cuenta los aspectos más importantes para poder proceder al análisis de los resultados. Para esto, fue necesario crear un criterio que permitiera identificar cuáles eran los problemas comunicacionales que más se presentaban y que se podían solucionar.

Seguidamente, se procedió a realizar un cruce de información entre las entrevistas, las encuestas y las observaciones en las tiendas, para determinar cuáles eran los problemas que más se repetían. Con esto se obtuvo que la falta de información acerca de los calzados *Merú Foot Wear* es una situación que se presenta en la empresa y en el mercado.

Finalmente, se consideraron más importantes las preguntas referentes a las situaciones antes mencionadas, como ¿Qué tipo de calzado es *Merú*? Y ¿Conoce los calzados *Merú*?

5.15 Limitaciones

Cuando se procedió a realizar el análisis de los resultados, se notó que la empresa no cuenta con información suficiente acerca de la marca *Merú Foot Wear* y sus aspectos

fundamentales, así como de la empresa en términos generales. Los socios no coinciden a la hora de dar información referente a la definición de la empresa o de la marca, sino más bien aportan opiniones diversas y divergentes en las cuales cada uno se ve involucrado emocionalmente.

Además, no hay información institucional que respalde los lineamientos utilizados en las comunicaciones de *Merú Foot Wear*, lo que se convirtió en una limitación durante el desarrollo de la investigación.

VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 Matriz de contenido.

6.1.1 Matriz de contenido de los socios.

Entrevistado Pregunta	FARHAT JRAICHE	RICHARD JRAICHE	SARKIS BOUTROS
¿Cómo define a <i>Inversiones Ross</i> ?	Es nuestro trabajo, nuestro pasatiempo, lo que nos da para vivir, viajar, estudiar. <i>Inversiones Ross</i> empezó hace como 10 años y comenzamos a comprar zapatos de Panamá. Luego de 4 años, China abrió sus puertas y preferimos comprarles a los chinos porque era más económico y porque podíamos escoger a nuestro gusto.	Es una compañía pequeña que ha ido ascendiendo en los últimos años, y es una empresa importadora de calzado, de ventas al mayor.	<i>Inversiones Ross</i> , es mi vida, es mi empresa, que se encarga de distribuir calzados al mayor para damas, caballeros y niños.
¿Cuáles son las marcas que comercializa la empresa?	<i>Merú</i> (casual), <i>Lady Smile</i> (de dama), <i>Baby Smile</i> (niños) y <i>Skyper</i> (deportivo)	<i>Merú</i> , <i>Lady Smile</i> y <i>Skyper</i>	<i>Merú</i> , <i>skiper</i> , <i>Lady Smile</i> , <i>Baby Smile</i> .
¿Cómo describe a la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Es un zapato casual de dama, de hombre y de niño.	Es la marca que hemos tratado de impulsar desde hace 4 años, ha tenido buena aceptación desde hace dos años que ha salido por televisión, es una marca para todo público, casual, deportiva, que tiene buen alcance, económica.	Exitosa, buena, bonita y barata.
¿Cuáles son los principales productos de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Casual, deportivo y colegial.	Calzado alpinista, casual y colegial.	Calzado para caballero y calzado colegial.

<p>Describa el proceso de producción de los productos de la marca <i>Merú Foot Wear</i></p>	<p>Viajamos a China, si nos gusta algún modelo de calzado lo pedimos, si no lo mandamos a hacer. Generalmente, copiamos marcas conocidas y las mandamos a hacer semejantes.</p>	<p>Nosotros le hacemos pedidos a las compañías chinas que nos la produzca. Nos ocupamos de comprarlo ya finalizado</p>	<p>Calzado importado directamente de China.</p>
<p>¿Cuáles son los departamentos que trabajan directamente con la marca <i>Merú Foot Wear</i>?</p>	<p>Tenemos vendedores en oriente, occidente y centro, en los cuales cada zona tiene dos vendedores donde unos venden <i>Merú</i> y otros <i>Lady Smile</i> y <i>Skipper</i>. Sarkis se encarga de la parte interna de la empresa. Richard maneja todo lo referente a la importación: pagos, containers, los chinos, fábricas, etc. Yo estoy con todo, doy opinión de venta, costos, modelos, calzados porque soy el que tiene la experiencia porque llevo más de 40 años dedicado al mundo del calzado.</p>	<p>No está separada formalmente por departamentos, es decir, yo, por ejemplo, hago la función del departamento de compras, mi socio Sarkis Boutros es el departamento de ventas y el departamento de administración que funciona con nuestra secretaria Emi Quezada y las otras dos secretarias.</p>	<p>Todos trabajamos con <i>Merú</i>, no hay departamentos.</p>
<p>¿Qué mensajes se envían a estos departamentos?</p>	<p>N/A</p>	<p>No se envían mensajes en específicos, nos comunicamos según sea necesario.</p>	<p>No hay alguno en específico, dependiendo de lo que quiera comunicar en ese momento.</p>
<p>¿Quién es el encargado de enviar esos mensajes?</p>	<p>N/A</p>	<p>No hay una persona específica encargada de comunicarse con los distintos “departamentos”, ya que se comunican todos con todos.</p>	<p>Mi socio Richard, a veces la secretaria Emi y yo.</p>
<p>¿A quién se dirigen los mensajes?</p>	<p>N/A</p>	<p>A cualquiera dentro de la empresa</p>	<p>A cualquiera, dependiendo de lo que se quiera comunicar. Directamente con los empleados. Con los vendedores, por medio del Blackberry o el teléfono.</p>

¿La comunicación con estos departamentos se realiza de modo presencial o puede ser que usted no esté físicamente al momento de dar el mensaje?	Con el personal nos comunicamos directamente. Con los vendedores hacemos reuniones	Sí, existen las dos maneras.	Es presencial, pero si no llego a estar yo, está mi socio que da las órdenes por mí, o la secretaria Emi.
¿Cuándo se comunica con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> lo hace de manera oral o escrita?	Oral	Oral	Oral
¿De los siguientes medios cuáles se utilizan y con qué frecuencia?	Teléfono.	Teléfono, correo electrónico (para comunicarnos con los vendedores) y encuentros formales, así como reuniones pero solo los socios o con los vendedores.	Teléfono Fax muy pocas veces Correo electrónico muy pocas veces (con los vendedores por lo general) Publicidad de los productos de la marca <i>Merú Foot Wear</i>
¿Los mensajes que, por lo general, intercambia con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> informan acerca de las directrices que se deben seguir con la marca y sus productos?	Nosotros procuramos que los vendedores tengan ventas rápidas porque nos conviene que el calzado se venda en el menor tiempo posible, ya que contribuye a la circulación de la mercancía. Así que les aconsejamos y los motivamos con una buena comisión.	Para los vendedores sí, porque todos ellos se basan en un sistema de costos; nosotros desde aquí definimos cuánto cuesta cada una de las líneas de los productos y ellos, a partir de ahí, mediante catálogos que se les facilitan, ellos venden.	Si es necesario, sí.
En las reuniones programadas o ejecutivas, la mayoría de los mensajes tienden a controlar lo que está ocurriendo con la marca <i>Merú Foot Wear</i> , sus productos y cómo está afectando el entorno y lo que ocurre dentro de la empresa?	No hay reuniones programadas, cuando nos reunimos hablamos de todo lo que nos interesa, como el caso de resolver algún problema o hablar del crecimiento de las ventas, etc.	Esto ocurre, por lo general, con los vendedores, con los cuales tenemos reuniones cada 4 meses.	Tenemos reuniones con los vendedores, dependiendo de si hay cosas que comunicar en ese momento, como líneas nuevas, etc.
¿Cuándo se presentan conflictos entre los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> , usted interviene? ¿De qué manera?	Siempre se dan esos conflictos pero se busca la manera de que se solventa haciendo reuniones, igualándonos a la competencia. Normalmente, se hacen reuniones con los vendedores para pedir opinión y analizar qué es lo que está de moda	Todos juntos.	No suelen haber conflictos, no somos muchos, y si llegase haber alguno lo solventamos enseguida.

	<p>porque son ellos los que están en la calle y los que están al tanto de lo que se está usando actualmente.</p> <p>Al momento de hacer un pedido, nos reunimos los socios y los vendedores y gana lo que decida la mayoría.</p>		
¿Cuándo se acerca el cierre del año, se establece algún tipo de comunicación con los departamentos? ¿Cuál es el mensaje clave que se transmite?	Solo nos comunicamos los socios.	Eso lo discutimos solo los socios de la compañía.	Con respecto a los vendedores sí, con los empleados no. Con los vendedores se conversa acerca de cómo nos fue durante el año, qué se vendió más y qué no.
¿Usted se comunica directamente con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> o existe un procedimiento específico para las comunicaciones?	No existe ningún procedimiento, yo mismo me comunico con ellos.	La comunicación tiene una dirección netamente horizontal.	Me comunico directamente.
¿Se comunican los objetivos estratégicos y las metas de ventas a los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿En qué momento?	N/A	Objetivo de ventas: Nosotros nos vemos cada cuatro meses y dependiendo de las líneas que vayan a llegar, se asigna un cupo para cada uno. Si uno es capaz o se llega a sentir capaz de ver un número específico de calzados, entonces se piden. Si entre todos se dice “mira, va a llegar tanto” y todos coincidimos en que es demasiado para la venta, entonces se pide menos.	No, no se le comunica a los empleados sino sólo entre los socios.
¿Cómo se evalúa el rendimiento de los departamentos que están involucrados con la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿Se comunican los resultados de la evaluación?	Buscamos gente responsable y los motivamos ofreciéndoles más, por lo que vemos que su rendimiento mejora cuando esto sucede.	No se controla sino eso simplemente se deja saber por los resultados que se obtienen en el año	Por la cantidad de pares que se venden, la ganancia, la cantidad de clientes. Se comunica a veces, más que todo a los vendedores y se hace de manera informal, directamente con ellos.

¿En los mensajes que se le envían a los departamentos involucrados con la marca <i>Merú Foot Wear</i> se les promueve la innovación en los procesos y en el modo de solucionar los problemas para hacer a la marca más efectiva?	N/A	Nosotros tenemos un 50% funcionando dependiendo de lo que nos digan los empleados, porque ellos son los que están en la calle y los que saben cuánto cuesta cada línea, si estamos en la competencia o no, qué líneas se mueven, que líneas ya no se mueven, cuál es la moda. El otro 50% lo manejamos nosotros que es la administración, los costes y cuál es la moda por llegar, ya que somos los socios los que estamos visitando las exposiciones a nivel mundial.	Sí, se toman en cuenta opiniones y observaciones.
¿Usted motiva por medio de los mensajes que transmite al personal que trabaja directamente con la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	No	No los motivo.	N/A
¿Cuáles son los distribuidores y/o tiendas principales de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿Dónde se localizan? ¿Conoce la estructura de negocio de los distribuidores y/o tiendas? ¿Cuáles son sus características principales?	En todos lados se vende <i>Merú</i> .	Nosotros despachamos y vendemos a más de 800 tiendas. Entre las principales tiendas, tenemos OkShoes, La Maravilla, Macuto; sin embargo, no hay uno al que le vendamos más. Estas tiendas están localizadas en todo el país.	Corporación de Calzado es, para mí, la principal. La mayor cantidad de calzado se vende en el occidente del país.
¿Qué mensajes se envían a los distribuidores?	Nosotros tenemos comunicación con las tiendas cuando es una cosa grave, bien sea de pagos, un cliente que no pagó; el zapato no se vendió. Por lo que llegamos a un acuerdo con el cliente.	Ninguno.	Los vendedores son los que se encargan de vender el calzado y nosotros lo que hacemos es cobrar. Si se trata de algún tipo de descuento, eso lo manejamos nosotros directamente con la tienda.
¿Quién es el encargado de enviar esos mensajes?	Los vendedores, nuestros representantes, son los que reciben cualquier queja o sugerencia.	N/A	Los vendedores.

¿La comunicación con los distribuidores y/o tiendas se realiza de modo presencial o no presencial?	Ambas.	No presencial.	Presencial.
¿Cuándo se comunica con los distribuidores y/o tiendas de la marca <i>Merú Foot Wear</i> lo hace de manera oral o escrita? ¿Utiliza ambas?	Oral	Escrita	Oral
¿De los siguientes medios cuáles se utilizan y con qué frecuencia?	Teléfono	Todos, siempre hay algún momento en que se utiliza cada uno. Teléfono Fax Correo electrónico Instrucciones por escrito Publicidad de los productos de la marca <i>Merú</i> . Material POP	Material POP
¿Los mensajes que, por lo general, intercambia con los distribuidores y/o tiendas de la marca <i>Merú Foot Wear</i> informan acerca de las directrices que se deben seguir con la marca y sus productos?	N/A	No	N/A
¿La publicidad en el punto de venta es determinada por Inversiones Ross o por el distribuidor y/o tienda de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Inversiones Ross. A través de nuestra compañía en China, los hacemos y a veces los hacemos aquí.	Tenemos afiches y, a partir de este año, comenzaremos a hacer exhibidores. Los afiches nos los hace una compañía que se ubica cerca de las oficinas, y los exhibidores los traemos directamente de china.	Por Inversiones Ross.

¿Las comunicaciones que se establecen con los distribuidores y/o tiendas de la marca <i>Merú Foot Wear</i> son establecidas dentro de <i>Inversiones Ross</i> ? ¿Hay un departamento de comunicaciones que se encarga de regularlas o se cuenta con los servicios de una agencia de comunicaciones corporativas para establecer este enlace?	No hay departamentos.	No.	No existe ningún tipo de departamentos que se encargue de las comunicaciones corporativas de la empresa.
¿ <i>Inversiones Ross</i> cuenta con los servicios de una agencia de publicidad para manejar la promoción de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Si, Una agencia de publicidad.	Hasta el año pasado, estábamos con Epicentro, que es la agencia que nos consigue los cupos con <i>Venevisión</i> pero ya dejamos de estar con ellos, y desde comienzos de este año no tenemos ninguna agencia sino una compañía de publicidad que nos hace las cuñas que es <i>RAS Estudios</i> .	Sí y no. Es decir, tenemos una agencia de publicidad que se encarga de manejar la marca en cuanto a material POP y la publicidad por televisión, pero no de mantenerla en constante alimentación.
¿De los siguientes medios cuáles utiliza <i>Inversiones Ross</i> para promocionar la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Televisión Radio: la usamos en una ocasión pero para nosotros la radio no tiene tanto público.	a. Televisión b. <i>Facebook</i> c. Material POP	a. Televisión b. <i>Facebook</i> c. <i>Twitter</i> d. Revista
¿Con qué frecuencia se utilizan esos medios?	En las fechas como día de la madre, épocas escolares y fechas navideñas	Por televisión, dos veces al año (época colegial y época de fin de año) Material POP y <i>facebook</i> , todo el año.	Dos veces al año: en época colegial y en fin de año.
¿A quién están dirigidos los mensajes publicitarios de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	N/A	La línea colegial va dirigida a niñas y niños de edades comprendidas desde el kínder hasta el bachillerato. <i>Merú</i> casual y alpinista va dirigido a caballeros de todas las edades porque va dirigida desde una talla 32 a la 45.	A todo público. El mensaje es que es el zapato más anatómico, bueno...
¿Quién es el cliente principal de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Gente joven, mujeres y hombres, modernos.	Caballero juvenil	Niños y hombres de todas las edades.
¿Considera usted que es efectiva la comunicación con esta audiencia? ¿Por qué?	Sí es efectiva porque hemos tenido buenos resultados.	Sí, porque hemos asignado a la marca una imagen que es el grupo <i>Treo</i> , reconocidos en	Sí es efectiva porque no hemos tenido ningún tipo de problemas.

		<p>todo el país, aquí la gente “come” con la imagen. Además, importamos calzados de calidad, lo que nos ha ayudado a entrar al mercado</p> <p>Lo que nosotros queremos con <i>Merú</i> es que sea la marca más vendida en todo el país.</p>	
--	--	---	--

De estas entrevistas se pudo notar que, en cuanto a la definición de la empresa, hay un factor emocional que vincula a los tres socios con la misma. No existe gran coincidencia en el target al cual va dirigido *Merú Foot Wear* pero sí en los tipos de calzado que se comercializan.

Los tres dirigentes coincidieron en que la empresa no está dividida por departamentos, en que no se establece mayor comunicación con las tiendas a las cuales se distribuye el calzado, en que no se motiva al personal encargado de la marca, y a pesar de esto, concordaron en que la comunicación que se ha desarrollado en la compañía ha sido efectiva.

Además, afirmaron que los objetivos estratégicos y los resultados de venta en el cierre de año no son comunicados a los empleados sino que se conversa entre los tres socios.

6.1.2 Matriz de contenido de los empleados.

Entrevistado	MAYRA JUSTO	AVELINA	EMI
Pregunta			
Departamento	Secretaria (facturación)	Secretaría (Facturación)	Asistente administrativo.
Años en la empresa	4 años.	7 años.	5 años.
¿Cómo define <i>Inversiones Ross</i> ?	Una compañía súper, exitosa y que ha progresado en lo que llevo de tiempo trabajando en la compañía.	Es una empresa muy productiva, ha ido avanzando, tiene muchos planes para cada uno de los empleados, me ha resultado muy bien.	Compañía que ha evolucionado rápidamente.

¿Cuáles son las marcas que comercializa la empresa?	<i>Merú, Skiper y Lady Smile.</i>	<i>Lady Smile, Merú y Skiper.</i>	<i>Lady Smile, Merú y Skiper.</i>
¿Cómo describe a la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Una marca de calzado que, a pesar de que tengas dos estilos, casual y deportivo, yo la veo más deportiva.	Es una marca excepcional, ha tenido mucho éxito, es un calzado deportivo muy bueno.	Una línea de caballero juvenil.
¿Cuáles son los principales productos de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Casual, deportivo y colegial.	El que más se vende en el mercado es el colegial.	Calzado montañero.
¿Qué mensajes se envían entre departamentos (superiores, pares e inferiores)?	No hay específicos. Por lo general, son instrucciones.	Los que sean necesarios en ese momento.	Solo mensajes de tipo laboral.
¿Quién es el encargado de enviar esos mensajes?	Emi, la asistente de Sarkis Boutros. Ella es la encargada de comunicarnos lo que el jefe le autorice.	Del jefe mayor, Sarkis Boutros.	Sarkis Boutros, que es el jefe inmediato.
¿A quién se dirigen los mensajes?	A la secretaria Avelina y a mí.	A todos.	A todos.
¿La comunicación con los departamentos se realiza de modo presencial o puede ser que usted no esté físicamente al momento de dar el mensaje? ¿Se dan los dos casos.	Presencial.	Ambas.	Ambas.
¿Cuándo se comunica con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> lo hace de manera oral o escrita?	Oral.	Generalmente, de forma oral.	Generalmente, de forma oral.
¿De los siguientes medios cuáles se utilizan y con qué frecuencia?	Teléfono.	Teléfono más que todo. Fax. Correo electrónico.	Teléfono más que todo. Fax Correo electrónico.
¿De quién recibe usted y su departamento los mensajes relacionados con la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	De mi jefe Sarkis Boutros y, a veces, de Richard Jraiche. Sin embargo, ellos son los que se encargan más de la marca, nosotras muy poco.	Sarkis Boutros.	Sarkis, aunque yo me encargo solo de la parte de facturación, por lo que hago lo mismo para todas las marcas.
¿Qué tipo de mensajes recibe?	Siempre son instrucciones, muy pocas felicitaciones.	A veces nos felicitan por algún logro que se tuvo en la compañía, o nos pasa un memo. Si hay algún problema también se nos comunica así como	Facturación, cobranza.

		instrucciones determinadas.	
De los siguientes medios ¿por cuál de ellos recibe instrucciones y con qué frecuencia?	Oral.	Teléfono: cuando es necesario, porque por lo general es de forma oral.	Teléfono: cuando es necesario, porque por lo general es de forma oral.
¿Los mensajes que, por lo general, intercambia con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> informan acerca de las directrices que se deben seguir con la marca y sus productos?	Siempre me explican cada cosa que debo hacer.	Cuando es la primera vez, nos dan las instrucciones. Una vez que ya sabemos hacerlo, no es necesario que nos las vuelva a dar.	Cuando se trata de la marca <i>Merú</i> , se encargan Sarkis y Richard.
En las reuniones programadas o ejecutivas, ¿la mayoría de los mensajes que recibe tienden a controlar lo que está ocurriendo con la marca <i>Merú Foot Wear</i> , sus productos y cómo está afectando el entorno y lo que ocurre dentro de la empresa?	No tenemos.	Generalmente, no tenemos reuniones programadas ya que no hemos tenido la necesidad porque no estamos comunicando constantemente.	Se hacen muy pocas reuniones y si las hay, es solo con los vendedores.
¿Cuándo se presentan conflictos entre los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> , usted interviene? ¿De qué manera? ¿Interviene otro departamento o personal de la empresa?	N/A	Nos comunicamos entre nosotros los inferiores y luego se lo comunicamos a los socios planteándole lo que está sucediendo.	Sarkis, que es el jefe inmediato, es el que se encarga de solventar cualquier conflicto que exista en la empresa.
¿Cuándo se acerca el cierre del año, se establece algún tipo de comunicación con los departamentos? ¿Cuál es el mensaje clave que se transmite?	N/A	N/A	No.
¿Usted se comunica directamente con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> o existe un procedimiento específico para las comunicaciones?	Con la única con quien tengo comunicación es con Avelina que es la que tengo al lado siempre. Doy opinión si me la piden, si no, no.	Tenemos una muy buena comunicación, no existen protocolos ni con los socios ni entre nosotros los inferiores.	No, tenemos una comunicación abierta entre todos.

¿Sé le comunican los objetivos estratégicos y las metas de ventas de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿En qué momento? (medir función de la comunicación)	N/A	N/A	No.
¿Cómo se evalúa el rendimiento de su departamento con relación a la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿Se comunican los resultados de la evaluación? ¿De qué manera se comunican?	No nos evalúan.	N/A	No se evalúa.
¿En los mensajes que se le envían se promueve la innovación en los procesos y en el modo de solucionar los problemas para hacer a la marca <i>Merú Foot Wear</i> más efectiva?	N/A	Como trabajamos con calzado, los socios siempre nos piden opinión al respecto.	Sí, siempre hay cosas nuevas y ofertas de lanzamiento
¿Es usted motivado por medio de los mensajes que les son transmitidos?	N/A	Sí, ellos siempre nos están comunicando los avances, lo que hemos logrado etc.	Sí, por supuesto.
¿Considera usted que es efectiva la comunicación? ¿Por qué?	Es efectiva porque tenemos una amplia comunicación entre nosotros los del personal interno, si tengo algún problema hablo directamente con mi Jefe Sarkis.	Sí, porque mientras más comunicación, hay más efectividad, más venta y más progreso para todos nosotros.	Sí, porque hay organización, dedicación y compromiso.

Entrevistado	ÁNGEL ARAUJO	CARLOS ARÉVALO	EDWARD GARCÍA
Pregunta			
Departamento	Chofer.	Ayudante de almacén.	Ayudante de almacén.
Años en la empresa	5 años.	6 meses.	4 años.
¿Cómo define <i>Inversiones Ross</i> ?	Es una importadora que despacha calzados a nivel Nacional. Nosotros estamos de número 1 en distribución nacional.	Empresa importadora de zapato todo público.	Empresa importadora de zapato, reconocida a nivel nacional.

¿Cuáles son las marcas que comercializa la empresa?	<i>Lady Smile, Merú, Harry's.</i>	<i>Lady Smile, Merú, Skyper.</i>	<i>Lady Smile, Merú, Merú School, Merú Sport y Skyper.</i>
¿Cómo describe a la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Es un calzado para caballero.	Es una marca reconocida que vende zapatos cómodos y buenos.	Es una marca para hombres y niños, comfortable.
¿Cuáles son los principales productos de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Dependiendo de la época. Pero los más vendidos son el escolar y el alpinista.	El colegial.	Caballero: Urbana
¿Qué mensajes se envían entre departamentos (superiores, pares e inferiores)?	Solo cosas de trabajo e instrucciones.	Se habla de todo: cosas de trabajo, personales, bromas, etc.	Generalmente, trabajo e instrucciones.
¿Quién es el encargado de enviar esos mensajes?	Sarkis y Luis Ramón	Luis Ramón	Sarkis Boutros.
¿A quién se dirigen los mensajes?	A todos.	A todos.	A todos.
¿La comunicación con los departamentos se realiza de modo presencial o puede ser que usted no esté físicamente al momento de dar el mensaje? ¿Se dan los dos casos.	Ambas.	Solo presencial.	Solo presencial.
¿Cuándo se comunica con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> lo hace de manera oral o escrita?	Oral y por teléfono ya que, por ser el chofer, viajo mucho para distribuir los calzados.	Oral.	Oral.
¿De los siguientes medios cuáles se utilizan y con qué frecuencia?	Teléfono.	Teléfono.	Teléfono.
¿De quién recibe usted y su departamento los mensajes relacionados con la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Sarkis Boutros, Richard Jraiche y de los clientes (personal de las tiendas).	Sarkis Boutros, Richard Jraiche y Luis.	Sarkis Boutros.
¿Qué tipo de mensajes recibe?	Generalmente, instrucciones.	Generalmente, instrucciones.	Generalmente, instrucciones.
De los siguientes medios ¿por cuál de ellos recibe instrucciones y con qué frecuencia?	Teléfono.	Teléfono.	Teléfono.

¿Los mensajes que, por lo general, intercambia con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> informan acerca de las directrices que se deben seguir con la marca y sus productos?	Por más tiempo que tenga trabajando en la empresa, nunca está de más que me recuerden lo que tengo que hacer.	Sí, siempre.	Sí, siempre.
En las reuniones programadas o ejecutivas, ¿la mayoría de los mensajes que recibe tienden a controlar lo que está ocurriendo con la marca <i>Merú Foot Wear</i> , sus productos y cómo está afectando el entorno y lo que ocurre dentro de la empresa?	No se comunican las metas de la empresa.	No.	No.
¿Cuándo se presentan conflictos entre los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> , usted interviene? ¿De qué manera? ¿Interviene otro departamento o personal de la empresa?	Nunca se han presentado conflictos, pero si llegasen a existir, se resuelven entre ellos mismos.	Los conflictos se resuelven con las mismas personas, sin embargo, esto no suele suceder.	No tienden a haber conflictos, pero en ese caso programo una reunión con Sarkis para resolver el problema, si es necesario.
¿Cuándo se acerca el cierre del año, se establece algún tipo de comunicación con los departamentos? ¿Cuál es el mensaje clave que se transmite?	No me transmiten esa información.	No.	No.
¿Usted se comunica directamente con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> o existe un procedimiento específico para las comunicaciones?	La comunicación se da directamente con los jefes, con las secretarías y con los del almacén por igual. Somos una familia que trabaja.	Es abierta para todos por igual.	Es abierta para todos por igual.
¿Se le comunican los objetivos estratégicos y las metas de ventas de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿En qué momento? (medir función de la comunicación)	No.	No.	No.
¿Cómo se evalúa el rendimiento de su departamento con relación a la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿Se comunican los resultados de la evaluación? ¿De qué manera se comunican?	No se evalúa.	No se evalúa.	No se evalúa.

¿En los mensajes que se le envían se promueve la innovación en los procesos y en el modo de solucionar los problemas para hacer a la marca <i>Merú Foot Wear</i> más efectiva?	Puedo dar cualquier tipo de queja o sugerencia sin problemas.	Puedo dar cualquier tipo de queja o sugerencia sin problemas.	Puedo dar cualquier tipo de queja o sugerencia sin problemas.
¿Es usted motivado por medio de los mensajes que les son transmitidos?	Hay motivación, se dan recompensas, como por ejemplo meriendas en las tardes, un cafecito, eso siempre me estimula y me impulsa a trabajar.	Hay motivación: “vamos muchachos, échenle pichón”.	Siempre nos motivan para hacer bien el trabajo.
¿Considera usted que es efectiva la comunicación? ¿Por qué?	La comunicación es muy efectiva, nos dan la confianza que necesitamos para motivarnos a seguir trabajando eficientemente.	La comunicación es muy efectiva, porque es la adecuada para este tipo de trabajos.	La comunicación es muy efectiva porque es muy abierta. No la cambiaría por nada.

Entrevistado	FREDDY GUANDA	JOANIS RAMIREZ	LUIS RAMÓN PADILLA
Pregunta			
Departamento	Motorizado.	Almacén.	Jefe de almacén y despacho.
Años en la empresa	5 años.	10 meses.	8 años.
¿Cómo define <i>Inversiones Ross</i> ?	Es una empresa de calzado.	Es una empresa que distribuye calzado a todo público.	Es una importadora que despacha calzados a nivel Nacional. Desde que trabajo aquí, la empresa ha tenido un crecimiento evidente.
¿Cuáles son las marcas que comercializa la empresa?	<i>Lady Smile, Merú, Skiper y Merú School.</i>	<i>Lady Smile, Merú.</i>	<i>Lady Smile, Baby Smile, Merú, Baby Merú, Skyper.</i>
¿Cómo describe a la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Es un zapato cómodo, bonito.	Es un zapato cómodo dirigido a hombres y niños.	Es un calzado para caballero y niño.
¿Cuáles son los principales productos de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	El colegial.	El colegial.	El alpinista.
¿Qué mensajes se envían entre departamentos (superiores, pares e inferiores)?	Con mis compañeros hablo del trabajo y de cosas personales y pasatiempos.	Solo cosas de trabajo.	Solo cosas de trabajo despacho y almacén.

	Con los jefes, solo cosas del trabajo.		
¿Quién es el encargado de enviar esos mensajes?	Del jefe mayor, Sarkis Boutros.	Sarkis Boutros, solo cuestiones de trabajo.	Sarkis y yo también tengo ese cargo en mi área.
¿A quién se dirigen los mensajes?	A todos.	A todos.	A todos.
¿La comunicación con los departamentos se realiza de modo presencial o puede ser que usted no esté físicamente al momento de dar el mensaje? ¿Se dan los dos casos.	Ambas.	Ambas.	Ambas.
¿Cuándo se comunica con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> lo hace de manera oral o escrita?	Generalmente, de forma oral.	Generalmente, de forma oral.	Oral y por teléfono, así como la radio.
¿De los siguientes medios cuáles se utilizan y con qué frecuencia?	Teléfono más que todo.	Teléfono.	Teléfono.
¿De quién recibe usted y su departamento los mensajes relacionados con la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Sarkis Boutros.	Sarkis Boutros y si no está, de Richard.	Sarkis Boutros, Richard Jraiche.
¿Qué tipo de mensajes recibe?	Más que todo instruccionales.	En todas las informaciones se explican las tareas.	Generalmente, instrucciones.
De los siguientes medios ¿por cuál de ellos recibe instrucciones y con qué frecuencia?	Teléfono: Como soy el chofer, muchas veces estoy ausente, distribuyendo a nivel nacional.	Teléfono: si es necesario	Teléfono.
¿Los mensajes que, por lo general, intercambia con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> informan acerca de las directrices que se deben seguir con la marca y sus productos?	Siempre me recuerdan algo, me dan instrucciones y me dicen qué hacer.	Siempre me recuerdan algo, me dan instrucciones y me dicen qué hacer.	Sí, muchas veces los jefes y yo nos ponemos de acuerdo con lo que se va a desarrollar y yo se lo comunico al personal.
En las reuniones programadas o ejecutivas, la mayoría de los mensajes que recibe tienden a controlar lo que está ocurriendo con la marca <i>Merú Foot Wear</i> , sus	No, todo se habla en el momento.	No se comunican las metas de la empresa.	Sí, siempre me comunican las metas antes y después de lograrlas.

productos y cómo está afectando el entorno y lo que ocurre dentro de la empresa?			
¿Cuándo se presentan conflictos entre los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> , usted interviene? ¿De qué manera? ¿Interviene otro departamento o personal de la empresa?	Nunca se han presentado conflictos. Primero lo resuelvo con la persona, pero si no hay solución, le aviso a Sarkis.	Nunca se han presentado conflictos.	Los conflictos se resuelven con las mismas personas, se pregunta acerca de la inconformidad y se ataca la situación, en caso de que se salga de mis manos, busco ayuda en los superiores.
¿Cuándo se acerca el cierre del año, se establece algún tipo de comunicación con los departamentos? ¿Cuál es el mensaje clave que se transmite?	No me transmiten esa información.	No me transmiten esa información.	Sí, esa información siempre la estamos refrescando, pero solo los superiores, la jefa de las secretarías y yo.
¿Usted se comunica directamente con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> o existe un procedimiento específico para las comunicaciones?	No, me siento libre de dirigirme cuando quiera directamente a los jefes, secretarías o compañeros de trabajo.	No, me siento libre de dar mi opinión en cualquier momento.	La comunicación se da directamente con los jefes, con las secretarías y con los del almacén por igual. La comunicación se basa en la confianza.
¿Sé le comunican los objetivos estratégicos y las metas de ventas de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿En qué momento? (medir función de la comunicación)	No.	No.	Sí, a final de año.
¿Cómo se evalúa el rendimiento de su departamento con relación a la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿Se comunican los resultados de la evaluación? ¿De qué manera se comunican?	No. Pero sí se nos motiva y nos dan felicitaciones por algún logro.	N/A	No se evalúa.
¿En los mensajes que se le envían se promueve la innovación en los procesos y en el modo de solucionar los problemas para hacer a la marca <i>Merú Foot Wear</i> más efectiva?	N/A.	En cualquier momento que sea necesario es válida nuestra opinión.	Puedo dar cualquier tipo de queja o sugerencia sin problemas.

¿Es usted motivado por medio de los mensajes que les son transmitidos?	Sí, ellos siempre nos están comunicando los avances, lo que hemos logrado etc.	Sí, a veces nos motivan.	Hay motivación, se dan recompensas.
¿Considera usted que es efectiva la comunicación? ¿Por qué?	Sí, porque mientras más comunicación, hay más efectividad, más venta y más progreso para todos nosotros.	Sí, es efectiva porque hasta ahora nos ha funcionado muy bien.	La comunicación es muy efectiva, nos dan la confianza que necesitamos para motivarnos a seguir trabajando eficientemente y ha mejorado mucho con los años.

Entrevistado	RAÚL MARCANO	DANNIS ARSIA
Pregunta		
Departamento	Chofer.	Ayudante de almacén.
Años en la empresa	2 años.	Tres semanas.
¿Cómo define <i>Inversiones Ross</i> ?	Es todo para mí, es una empresa que tiene la mejor comunicación internamente. Además de ser una distribuidora de calzado.	Es una empresa que vende zapatos y sandalias.
¿Cuáles son las marcas que comercializa la empresa?	<i>Lady Smile, Merú, Skiper, Escolar.</i>	<i>Merú.</i>
¿Cómo describe a la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Es un zapato cómodo, muy bueno y reconocido.	Calzados para mujeres, hombres y niños.
¿Cuáles son los principales productos de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Toda la marca <i>Merú</i> se vende.	El colegial.
¿Qué mensajes se envían entre departamentos (superiores, pares e inferiores)?	Solo cosas de trabajo e instrucciones.	Se habla de todo, cosas de trabajo, personales, bromas, etc.
¿Quién es el encargado de enviar esos mensajes?	Luis Ramón, jefe de almacén.	Primero tenemos a una persona que nos da instrucciones que es Luis Ramón. Luego de hablar con él, él se dirige a los dueños y les plantea la situación.
¿A quién se dirigen los mensajes?	A todos, pero generalmente a Luis Ramón.	A todos.
¿La comunicación con los departamentos se realiza de modo presencial o puede ser que usted no esté físicamente al momento de dar el	Ambas.	Solo presencial.

mensaje? ¿Se dan los dos casos.		
¿Cuándo se comunica con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> lo hace de manera oral o escrita?	Generalmente, de forma oral.	Oral.
¿De los siguientes medios cuáles se utilizan y con qué frecuencia?	Teléfono.	Ninguna.
¿De quién recibe usted y su departamento los mensajes relacionados con la marca <i>Merú Foot Wear</i> ?	Sarkis Boutros	Sarkis Boutros y Luis.
¿Qué tipo de mensajes recibe?	N/A	Generalmente, instrucciones.
De los siguientes medios ¿por cuál de ellos recibe instrucciones y con qué frecuencia?	Teléfono.	Ninguna.
¿Los mensajes que, por lo general, intercambia con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> informan acerca de las directrices que se deben seguir con la marca y sus productos?	Siempre me recuerdan algo, me dan instrucciones y me dicen qué hacer.	Sí, siempre.
En las reuniones programadas o ejecutivas, la mayoría de los mensajes que recibe tienden a controlar lo que está ocurriendo con la marca <i>Merú Foot Wear</i> , sus productos y cómo está afectando el entorno y lo que ocurre dentro de la empresa?	No se comunican las metas de la empresa.	No.
¿Cuándo se presentan conflictos entre los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> , usted interviene? ¿De qué manera? ¿Interviene otro departamento o personal de la empresa?	Nunca se han presentado conflictos.	Nunca he tenido conflictos con nadie desde que estoy trabajando en esta empresa.

¿Cuándo se acerca el cierre del año, se establece algún tipo de comunicación con los departamentos? ¿Cuál es el mensaje clave que se transmite?	No me transmiten esa información.	No.
¿Usted se comunica directamente con los departamentos que manejan la marca <i>Merú Foot Wear</i> o existe un procedimiento específico para las comunicaciones?	No, me siento libre de dar mi opinión en cualquier momento.	Es abierta para todos por igual.
¿Sé le comunican los objetivos estratégicos y las metas de ventas de la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿En qué momento? (medir función de la comunicación)	No.	No.
¿Cómo se evalúa el rendimiento de su departamento con relación a la marca <i>Merú Foot Wear</i> ? ¿Se comunican los resultados de la evaluación? ¿De qué manera se comunican?	N/A.	N/A.
¿En los mensajes que se le envían se promueve la innovación en los procesos y en el modo de solucionar los problemas para hacer a la marca <i>Merú Foot Wear</i> más efectiva?	En cualquier momento que sea necesario es válida nuestra opinión.	Puedo dar cualquier tipo de queja o sugerencia sin problemas.
¿Es usted motivado por medio de los mensajes que les son transmitidos?	Sí, a veces nos motivan.	Nos felicitan cuando hacemos bien el trabajo.
¿Considera usted que es efectiva la comunicación? ¿Por qué?	Sí, es efectiva porque hasta ahora nos ha funcionado muy bien.	Es muy efectiva porque nos hemos llevado muy bien y hay un buen ambiente de trabajo. Me siento completamente a gusto con la empresa.

De acuerdo a la entrevistas realizadas a los empleados, se pudo notar que la gran mayoría, independientemente del tiempo que se encuentre trabajando en la compañía, define a la empresa de forma positiva, asegurando que ha tenido un crecimiento notable y que, además, es una importadora distribuye a nivel nacional.

La mayoría coincidió en los tipos de calzado que se comercializan dentro de la compañía, y coinciden que el de mayor éxito a nivel de ventas es el colegial. Por otro lado, gran parte de los empleados describió a *Merú Foot Wear* como una marca de calzado cómoda, confortable y dirigida a caballeros y niños.

En cuanto a la comunicación de los objetivos estratégicos, se notó que la mayoría no posee conocimiento al respecto, y además afirmaron que no se realizan reuniones programadas. Sin embargo, gran parte asegura que sí son motivados por los directivos y que la comunicación que se ha establecido en la empresa ha sido efectiva.

6.2 *Observación en tiendas*

Los puntos de venta visitados de la marca *Merú Foot Wear* fueron observados por un período de 30 minutos cada uno, tiempo prudencial para analizar la reacción de los clientes al entrar y salir de la tienda, así como también para detallar las características físicas de la misma.

Se decidió evaluar a 15 tiendas ubicadas en Caracas, y se tomaron en cuenta tres por cada municipio a excepción del municipio Chacao, cuyo número de tiendas sustituye las tres faltantes en el municipio El Hatillo, debido a que Inversiones Ross tomó la decisión de no distribuir calzados *Merú Foot Wear* en esta zona, ya que el target al cual va dirigida la marca no reside en la misma.

6.2.1 *Municipio Chacao*

1. TIENDA *FIX* (Centro Comercial Sambil, nivel Feria, Chacao, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición

- Vitrinas y estantes
 - Cantidad: tres vitrinas y tres estantes.
 - Visibilidad: dos vitrinas frontales, dos estantes a los laterales; un estante central y al fondo de la tienda, 1 vitrina debajo del mostrador con accesorios.
- Calzados
 - Cantidad: 300 muestras, aproximadamente.
 - Visibilidad: Calzado de dama ubicado en las dos vitrinas frontales, en el estante izquierdo y en el derecho. Calzado de caballero ubicado solo en el estante central y al fondo de la tienda.
- Bolsos
 - Cantidad: cero.
 - Visibilidad: Ninguna.
- Accesorios
 - Cantidad: ocho collares, 10 pulseras y 15 pares de zarcillos.
 - Visibilidad: Ubicados en la vitrina que se encuentra debajo del mostrador.
 - Pueden apreciarse por lo general, al momento de cancelar algún producto.
- Sillas
 - Cantidad: dos bancos largos unidos por el espaldar, de cuatro asientos.
 - Visibilidad: En el centro de la tienda.

2. Según su ubicación

- Zona fría y zona caliente
 - Circulación: La mayoría de las personas que entran a la tienda, tienden a recorrer, en primer lugar, el lado derecho de la misma. Los caballeros, si no están acompañados de alguna dama, se dirigen directamente a su sección ubicada al centro y al fondo.
- Pista de aterrizaje
 - Visibilidad: Ninguna
 - Función: No posee
- Música: No hay ningún tipo de música.

- Iluminación
 - Luces de neón
- 3. Según su uso
 - Adecuado: El espacio está muy bien distribuido a pesar de ser una tienda pequeña. Los clientes caminan con facilidad y pueden apreciar los diferentes calzados que se encuentran a la venta.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

4. Según la señalización:
 - Visibilidad: tres muestras se aprecian perfectamente en la sección de hombres, parte central.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Todo a 450Bs.
- La mayoría de los calzados tienen publicidad de sus marcas, a excepción de Merú, la cual no se distingue de las demás, a menos de que el cliente se acerque al calzado y visualice en su parte interior el nombre de la marca a la que pertenece.

1. TIENDA *GERMOGLIO* (Centro Comercial Sambil, nivel Libertador, local LC-37, Chacao, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición
 - Vitrinas y estantes
 - Cantidad: dos vitrinas y 10 estantes.
 - Visibilidad: dos vitrinas principales en la parte frontal de la tienda, cuatro estantes en el interior, parte céntrica, tres hacia el lado derecho y 3 hacia el lado izquierdo de la tienda. Las muestras que se encuentran en la vitrina frontal no son los mismos que los que se encuentran dentro de Mariba.
 - Calzados
 - Cantidad: 300 muestras, aproximadamente.

- Visibilidad: Los calzados de dama se pueden visualizar en los estantes ubicados a la izquierda, los calzados de caballero del lado derecho y los de niño y niña están repartidos entre la sección de dama y la sección de caballero.
 - Bolsos
 - Cantidad: 30 aproximadamente.
 - Visibilidad: Se aprecian en un estante ubicado al lado derecho del mostrador, el cual está ubicado hacia el fondo, a la izquierda de la tienda.
 - Sillas
 - Cantidad: cuatro bancos de cuatro asientos.
 - Visibilidad: Se visualizan en el centro de la tienda.
2. Según su ubicación
- Zona fría y zona caliente
 - Circulación: Las personas tienden a recorrer el lado derecho de la tienda una vez que entran. Otras se dirigen directamente al calzado que les llama la atención.
 - Pista de aterrizaje: Un estante con calzados para mujer.
 - Visibilidad: En la entrada de la tienda.
 - Función: La mayoría de las personas se detiene y detalla los calzados.
 - Música: balada
 - Iluminación
 - Luces blancas directas
3. Según su uso
- Adecuado: La tienda es grande, tiene la suficiente amplitud para que los clientes se sientan cómodos al recorrerla.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

4. Según la señalización:
- Visibilidad: tres muestras se visualizan en la sección de caballeros, lado derecho de la tienda.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Hubo una promoción de 190Bs. ciertos calzados específicos de la tienda, entre ellos *Merú Foot Wear*.
 - Para los gerentes de Mariba, *Merú Foot Wear* es considerado un calzado de calidad.
 - La marca no posee habladores y tampoco existe publicidad de otras marcas.
1. TIENDA *OK SHOES* (C.C. Sambil, nivel Feria, local F-R14 / F-R16 / F-R18, Chacao, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición
 - Vitrinas y estantes
 - Cantidad: siete vitrinas y tres estantes.
 - Visibilidad: dos vitrinas frontales, dos en el lado izquierdo, dos en el lado derecho, uno central y al fondo, y tres estantes distribuidos en la zona céntrica de la tienda; una exhibición central de dos lados.
 - Calzados
 - Cantidad: 1000 muestras, aproximadamente.
 - Visibilidad: Todos los modelos y colores. No hay secciones específicas, los calzados de niño, dama y caballero están repartidos por toda la tienda.
 - Bolsos
 - Cantidad: 50 carteras y 30 bolsos.
 - Visibilidad: en la parte derecha y al fondo de la tienda.
 - Sillas
 - Cantidad: siete sillones de seis asientos.
 - Visibilidad: a los laterales y centro de la tienda.
2. Según su ubicación
 - Zona fría y zona caliente
 - Circulación: cinco de cada 10 comienzan el recorrido de la tienda por el lado izquierdo. Los otros cinco se dirigen a sus respectivas secciones.
 - Pista de aterrizaje

- Visibilidad: Una exhibición de dos lados de calzados para niña y dama en la entrada de la tienda.
- Función: Captar la atención de los clientes.
- Música: ninguna.
- Iluminación
 - Luces amarillas que resaltan los productos. La tienda posee muchas lámparas que iluminan las vitrinas y estantes.
- 3. Según su uso
 - Adecuado: la tienda es bastante grande, tiene el espacio y la cantidad de calzados suficientes para que los clientes se sientan cómodos y a gusto con el local. Hay buen uso y distribución del espacio.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

- 4. Según la señalización:
 - Visibilidad: 15 muestras exhibidas en el lado derecho de la tienda. No se diferencian del resto de las marcas por falta de habladores.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna.
- 2. TIENDA *HAREM SHOES* (Centro Comercial Sambil, nivel Libertador, local L-R23, Chacao, Caracas).

Manejo del espacio

- 1. Según su disposición:
 - Vitrinas y estantes
 - Cantidad: cuatro vitrinas
 - Visibilidad: dos frontales y dos a los laterales de la tienda.
 - Calzados
 - Cantidad: 500 muestras, aproximadamente.

- Visibilidad: Los calzados de caballeros están ubicados en la vitrina izquierda de la tienda y los calzados de dama en la vitrina derecha.
- Bolsos
 - Cantidad: cero.
 - Visibilidad: Ninguna.
- Sillas
 - Cantidad: un sillón de cuatro asientos.
 - Visibilidad: Centro de la tienda
- 2. Según su ubicación
- Zona fría y zona caliente
 - Circulación: Damas y caballeros, al entrar a la tienda, se dirigen a sus secciones correspondientes. Los clientes no tienden a recorrer la tienda por el tamaño de la misma que es reducido.
- Pista de aterrizaje
 - Visibilidad: Un estante de calzados *RS21*.
 - Función: Destacar el calzado respectivo y atraer clientes.
- Música: ninguna.
- Iluminación
 - Luces directas blancas que resaltan los calzados. Una luz central que ilumina la totalidad de la tienda.
- 3. Según su uso
- Adecuado: La tienda tiene amplitud y suficiente espacio para que los clientes circulen por la misma de forma cómoda y puedan apreciar adecuadamente los calzados.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

- 4. Según la señalización:
 - Visibilidad: cuatro muestras exhibidas en las vitrinas frontales.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna
- La tienda solo posee publicidad de la marca *RS21*

5. TIENDA *JOAN & DAVID* (Centro Comercial Sambil, nivel Libertador, local L-R14, Chacao, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición

- Vitrinas y estantes
 - Cantidad: dos vitrinas y 12 estantes.
 - Visibilidad: dos vitrinas frontales, 10 estantes laterales y dos en el fondo, laterales al mostrador.
- Calzados
 - Cantidad: 1500 muestras, aproximadamente.
 - Visibilidad: todos los modelos y colores existentes en la tienda. Los calzados de dama y caballero se encuentran distribuidos entre las vitrinas frontales y los 10 estantes laterales. Damas de lado derecho y caballeros de lado izquierdo. Los calzados de damas también se ubican en los estantes laterales al mostrador.
- Monederos y correas
 - Cantidad: 40 monederos para dama y 50 monederos para caballeros. Además, hay 300 correas para caballero.
 - Visibilidad: Se aprecian desde las vitrinas que se encuentran ubicadas en caja.
- Sillas
 - Cantidad: dos butacas de lado izquierdo y dos butacas de lado derecho, de seis asientos cada una.
 - Visibilidad: se ven perfectamente desde el interior de la tienda.

2. Según su ubicación

- Zona fría y zona caliente
 - Circulación: Al entrar a la tienda, tres personas tomaron el lado derecho y tres personas el lado izquierdo de la tienda.
- Pista de aterrizaje
 - Visibilidad: en la tienda se aprecia un estante de calzados para dama.
 - Función: Capta la atención de la mayoría de las mujeres.
- Música

- CD de la tienda con música POP.
- Iluminación
 - luces blancas.
- 3. Según su uso
 - Adecuado: Es una tienda muy amplia y cómoda para la circulación de los clientes.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

- 4. Según la señalización:
 - Visibilidad: cinco muestras se encuentran ubicadas en el lado derecho de la tienda, en un estante exclusivo para caballeros.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna
- Algunas marcas como *Nordan e inglese* poseen habladores, a excepción de *Merú Foot Wear*, el cual es reconocido sólo cuando el cliente se acerca al calzado y lo detalla en su interior.

6. TIENDA *ANNESE* (Centro Comercial Sambil, nivel Feria, local F-R20, Chacao, Caracas).

Manejo del espacio

- 1. Según su disposición:
 - Vitrinas y estantes.
 - Cantidad: cuatro vitrinas.
 - Visibilidad: cuatro vitrinas frontales y cuatro a los laterales.
 - Calzados.
 - Cantidad: 200 muestras, aproximadamente.
 - Visibilidad: La mayoría de los colores y modelos, pero no están todos.
 - Bolsos.
 - Cantidad: cero.
 - Visibilidad: ninguna.
 - Sillas.

- Cantidad: 10 sillas individuales.
 - Visibilidad: Se ven perfectamente en el interior y centro de la tienda.
2. Según su ubicación
- Zona fría y zona caliente
 - Circulación: al entrar a la tienda, las damas se dirigen a su sección respectiva y los caballeros a la sección de hombres, a menos que entren acompañados por una dama.
 - Pista de aterrizaje
 - Visibilidad: cero.
 - Función: Ninguna. La tienda no posee pista de aterrizaje.
 - Música: Balada.
 - Iluminación:
 - Luces de ahorro blancas.
3. Según su uso
- Adecuado: A pesar de ser una tienda pequeña, el espacio es suficiente y cómodo para la circulación de los clientes, ya que no suele haber más de 5 personas dentro del local al mismo tiempo.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

4. Según la señalización:
- Visibilidad: ocho muestras en la parte derecha de la tienda y en las vitrinas que están ubicadas al frente, de manera que las personas que transitan fuera de la tienda los pueden apreciar.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna

6.2.2 *Municipio Baruta*

1. TIENDA *FONCASTEL* (Centro Comercial Caurimare, local n° 22, Urb. Caurimare, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición:

- Vitrinas y estantes.
 - Cantidad: 10 vitrinas.
 - Visibilidad: cinco frontales, tres laterales y dos central.
- Calzados.
 - Cantidad: más de 800 muestras.
 - Visibilidad: todos los colores y tallas existentes. Calzados de damas ubicados en la vitrina frontal izquierda y la vitrina lateral izquierda. Calzados de caballero ubicados en la vitrina frontal derecha y vitrina lateral derecha. Hay calzados distribuidos por igual de dama y caballero, exhibidos en las vitrinas centrales.
- Bolsos.
 - Cantidad: 20.
 - Visibilidad: todos los colores existentes, en la parte lateral de la entrada.
- Sillas.
 - Cantidad: tres sillones de cuatro asientos y seis banquitos de plástico.
 - Visibilidad: Se aprecian perfectamente en el centro de la tienda.

2. Según su ubicación

- Zona fría y zona caliente
 - Circulación: al entrar a la tienda, dos personas circularon hacia el lado derecho y una sola persona tomó el lado izquierdo. Hay personas que se dirigen a la sección que les interesa.
- Pista de aterrizaje.
 - Visibilidad: Ninguna.
 - Función: Ninguna.
- Música:

- Radio, *FM Center*.
- Iluminación:
 - Luces directas para el día y luces de neón para la noche.
- 3. Según su uso
 - Adecuado: Es una tienda con suficiente espacio; no suele tener más de 8 clientes circulando al mismo tiempo.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

- 4. Según la señalización:
 - Visibilidad: dos muestras que se ven perfectamente desde el lado izquierdo de la tienda, en el estante de caballero.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna.

2. TIENDA *CALZADOS URSUS* (Centro Comercial Santa Paula, local n° 27, Santa Paula, Caracas).

Manejo del espacio

- 1. Según su disposición
 - Vitrinas y estantes
 - Cantidad: 14
 - Visibilidad: dos frontales, dos paredes laterales, dos paredes medias de fondo, una exhibición central de dos lados, dos exhibiciones medias delanteras, cuatro torres 1.50m cada una, y cuatro estantes.
 - Calzados
 - Cantidad: 1000 muestras, aproximadamente.
 - Visibilidad: Los calzados de dama se ubican en el estante lateral izquierdo, los de caballero en el lateral derecho, y los de niño, niña y dama en el estante central y en las paredes media de fondo. En las 4 torres de 1.50m se encuentran pantuflas unisex.

- Bolsos.
 - Cantidad: cero.
 - Visibilidad: Ninguna.
 - Sillas.
 - Cantidad: cuatro sillones de cuatro asientos.
 - Visibilidad: Ubicadas en el centro de la tienda, paralelas a la pared.
2. Según su ubicación.
- Zona fría y zona caliente.
 - Circulación: Los clientes tienden a entrar a la tienda sin tener muy claro por dónde comenzar el recorrido. Las mujeres tienden a dirigirse a la sección de damas y, en caso de estar acompañadas de un caballero, este las acompaña cierto tiempo pero luego decide circular por la sección de calzado para hombres.
 - Pista de aterrizaje.
 - Visibilidad: En el centro de la tienda, cerca de la entrada. Estante central de niño y niña que divide la tienda en dos partes.
 - Función: Captar la atención de las damas que entran al local y lograr que permanezcan en la misma más tiempo.
 - Música: variadas.
 - Iluminación
 - Luces directas y de neón en el techo.
3. Según su uso.
- Adecuado: Es una tienda amplia y posee gran variedad de calzados, así como estantes, por lo que el cliente tiene varias opciones y permanece más tiempo dentro de la tienda.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

4. Según la señalización:
- Visibilidad: seis muestras en la sección de caballero.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna

3. TIENDA ANPLAZA (Centro Comercial Plaza Las Américas, El Cafetal, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición:

- Vitrinas y estantes
 - Cantidad: dos vitrinas.
 - Visibilidad: ubicadas en los laterales de la tienda.
- Calzados
 - Cantidad: 900 pares, aproximadamente.
 - Visibilidad: Calzados de dama y niña en la vitrina lateral izquierda, calzado de caballero y niño en la vitrina lateral derecha.
- Bolsos.
 - Cantidad: 12 bolsos escolares.
 - Visibilidad: Ubicados encima de ambas vitrinas laterales.
- Sillas.
 - Cantidad: dos sillones de cinco asientos.
 - Visibilidad: Ubicadas en el centro, paralelas a la pared.

2. Según su ubicación

- Zona fría y zona caliente
 - Circulación: La mayoría de los clientes suelen circular en la tienda a partir del lado izquierdo, cuyo piso, en esa parte, se encuentra con menos brillo que el lado derecho
- Pista de aterrizaje.
 - Visibilidad: No posee pista de aterrizaje.
 - Función: Ninguna.
- Música: Pop.
- Iluminación
 - Luces directas blancas.

3. Según su uso

- Adecuado: El espacio de la tienda está bien distribuido, los clientes circulan con comodidad.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

4. Según la señalización:

- Visibilidad: cinco muestras ubicadas en la sección de hombres.

Promoción de la marca

- Ninguna.
- *Merú Foot Wear* no posee habladores, en cambio otras marcas como *Arandu*®, *Puma*®, *Converse*®, *Pucci*®, *Jump*®, *Land Rover*®, sí poseen habladores y otros publicidad.

6.2.3 Municipio Sucre

1. TIENDA *CALZADOS BRUNO* (Avenida Francisco de Miranda, Urbanización Lebrum 369, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición:

- Vitrinas y estantes.
 - Cantidad: cuatro vitrinas.
 - Visibilidad: dos al frente y dos en el interior de la tienda.
- Calzados.
 - Cantidad: más de 300 pares.
- Visibilidad: La mayoría de los modelos y colores. Calzados para dama ubicados en el lado derecho y vitrina frontal, y calzados para caballero ubicados del lado izquierdo y vitrina frontal.
- Bolsos.
 - Cantidad: cero.
 - Visibilidad: ninguna.
- Sillas.
 - Cantidad: seis sillas individuales.
 - Visibilidad: En el centro de la tienda.

2. Según su ubicación.
 - Zona fría y zona caliente.
 - Circulación: Al entrar a la tienda, cinco personas tomaron el lado derecho de la tienda y 4 personas el lado izquierdo. Solo una chica, al llegar, preguntó por una marca de calzado en específico a la encargada del local.
 - Pista de aterrizaje.
 - Visibilidad: Al abrir la puerta de la tienda, suena un timbre que avisa que acaba de entrar un cliente.
 - Función: Le permite al cliente notar que está en un espacio distinto al de donde venía, es decir, a la parte externa de la tienda.
 - Música: No suelen colocar música.
 - Iluminación.
 - Luces directas.
3. Según su uso.
 - Adecuado: La tienda no es muy amplia pero tiene el espacio suficiente para la cantidad de clientes que la visitan, que no son más de seis al mismo tiempo.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

4. Según la señalización:
 - Visibilidad: cuatro modelos de *Merú Foot Wear*.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna.

5. TIENDA *PETARE SPORT* (Centro Comercial Super Centro Petare, nivel PB, local A-53, Avenida Principal de La Urbina, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición:
 - Vitrinas y estantes
 - Cantidad: cinco vitrinas.

- Visibilidad: tres vitrinas en el lateral derecho y dos vitrinas en el lateral izquierdo.
La tienda no cuenta con vitrinas en su parte frontal.
- Calzados
 - Cantidad: más de 600 muestras.
 - Visibilidad: En el lado derecho de la tienda hay tres vitrinas que exhiben calzados para dama y caballero. En el lado izquierdo, dos vitrinas con calzados para niños.
- Bolsos.
 - Cantidad: cero.
 - Visibilidad: Ninguna.
- Sillas.
 - Cantidad: tres sillones de cuatro asientos.
 - Visibilidad: en ambos lados de la tienda.
- 2. Según su ubicación.
 - Zona fría y zona caliente.
 - Circulación: Al entrar al local, los clientes no tienden a recorrer la tienda, sino que observan con detenimiento la sección de su interés.
 - Pista de aterrizaje:
 - Visibilidad: La tienda no posee pista de aterrizaje. De hecho, no tiene puertas, se encuentra completamente abierta.
 - Función: Ninguna.
 - Música: variada.
 - Iluminación.
 - Directa blanca. Hay luces dentro de las vitrinas para resaltar los calzados.
- 3. Según su uso.
 - Inadecuado: El tamaño de la tienda es reducido para la cantidad de gente que circula en ella, que son 25 personas, aproximadamente, al mismo tiempo.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

- 4. Según la señalización:
 - Visibilidad: cinco muestras. No se distingue de otros calzados porque no posee habladores, al igual que el resto de las marcas.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna.

6. TIENDA *COYOTE FOUR* (Av. Ppal. La Urbina, Centro Comercial Super Centro Petare, nivel Feria, local F-7, Petare, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición:

- Vitrinas.
 - Cantidad: dos vitrinas largas que van desde la entrada hasta el final de la tienda.
 - Visibilidad: una vitrina a la derecha y otra a la izquierda del local.
- Calzados.
 - Cantidad: 700 muestras, aproximadamente
 - Visibilidad: Calzados de dama y niña exhibidos en la vitrina derecha, calzados de caballero y niño exhibidos en la vitrina izquierda.
- Bolsos.
 - Cantidad: cero.
 - Visibilidad: Ninguna.
- Sillas
 - Cantidad: tres bancos largos de metal de seis asientos.
 - Visibilidad: A los laterales del interior de la tienda.

2. Según su ubicación.

- Zona fría y zona caliente.
 - Circulación: Al entrar, las mujeres se dirigen hacia la sección de damas y los hombres hacia la sección de caballero.
- Pista de aterrizaje.
 - Visibilidad: ninguna. No posee pista de aterrizaje.
 - Función: Debería existir alguna para atraer la atención del cliente.
- Música: Balada Pop.
- Iluminación
 - Luces de ahorro blancas.

3. Según su uso.
 - Adecuado: Hay un buen manejo del espacio, todo se encuentra bien distribuido, sin embargo la tienda debería poseer alguna pista de aterrizaje, ya que, como su nombre lo indica, ayuda a que el cliente se sienta atraído por la misma, o sienta que ha “aterrizado” en un nuevo espacio, diferente al exterior.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

4. Según la señalización:
 - Visibilidad: cuatro muestras en la sección de caballeros, lado izquierdo de la tienda.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna.

6.2.4 Municipio Libertador

4. TIENDA *SKIPER'S* (Av. Ppal. El Cementerio, edificio Masa, PB, locales C y D, Urbanización El Cementerio, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición:
 - Vitrinas y estantes
 - Cantidad: tres vitrinas y un estante.
 - Visibilidad: dos a los lados del interior de la tienda y una debajo del mostrador. El estante está ubicado en la entrada del local.
 - Calzados
 - Cantidad: 800 muestras, aproximadamente.
 - Visibilidad: exhibidos en las vitrinas que están ubicadas a los laterales de la tienda. Dama y caballero en la vitrina derecha, niño y niña en la vitrina izquierda.
 - Bolsos
 - Cantidad: 35 bolsos escolares

- Visibilidad: Ubicados en el lado izquierdo del mostrador.
- Sillas
 - Cantidad: dos bancos largos de seis asientos, y cuatro sillas individuales.
 - Visibilidad: Los bancos ubicados en el centro de la tienda y las sillas a los laterales.
- 2. Según su ubicación
 - Zona fría y zona caliente
 - Circulación: Al entrar a la tienda, los clientes se dirigen exclusivamente a sus secciones respectivas, a excepción de 4 mujeres, las cuales se dirigieron a la sección de niños.
 - Pista de aterrizaje
 - Visibilidad: Hay un estante con sandalias elegantes para dama.
 - Función: Captar la atención del público femenino.
 - Música: emisora 105.9 FM
 - Iluminación
 - Luces directas amarillas y luces de neón verdes.
- 3. Según su uso
 - Adecuado: Es una tienda amplia, con diseños modernos, los clientes circulan cómodamente y detallan los calzados sin inconvenientes.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

- 4. Según la señalización:
 - Visibilidad: cinco muestras ubicados en una de las vitrinas ubicadas en el interior de la tienda, hacia el lado derecho.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna

- 5. TIENDA Z@S (Av. Ppal. El Cementerio, edificio Masa, PB, locales E y F, Urbanización El Cementerio, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición:

- Vitrinas y estante
 - Cantidad: dos vitrinas largas que van desde la entrada hasta el final de la tienda.
 - Visibilidad: una vitrina de lado derecho de la tienda y otra del lado izquierdo.
- Calzados
 - Cantidad: 600 muestras, aproximadamente.
 - Visibilidad: calzados de dama exhibidos en la vitrina derecha y calzados de caballero exhibidos en la vitrina izquierda de la tienda.
- Bolsos
 - Cantidad: 30 carteras
 - Visibilidad: encima de las vitrinas de calzados para dama.
- Sillas
 - Cantidad: dos bancos largos de cinco asientos.
 - Visibilidad: en el centro de la tienda.

2. Según su ubicación

- Zona fría y zona caliente
 - Circulación: La mayoría de los clientes se dirigen a sus respectivas secciones y a partir de ahí comienzan el recorrido de la tienda. 5 de cada 10 se prueban algún calzado.
- Pista de aterrizaje
 - Visibilidad: Ninguna.
 - Función: No posee pista de aterrizaje.
- Música: emisora 103.3 FM.
- Iluminación
 - Luces de ahorro blancas.

3. Según su uso

- Adecuado: Es una tienda amplia y cómoda para la circulación de los clientes. Sin embargo, debería tener pista de aterrizaje.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

4. Según la señalización:

- Visibilidad: tres modelos en la sección de caballero.

Promoción y publicidad de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna.

6. TIENDA *WIND SHOES* (Av. Ppal. El Cementerio, esquina Los Alpes, edificio Don Salvador, PB, local 08, Urbanización El Cementerio, Caracas).

Manejo del espacio

1. Según su disposición:

- Vitrinas y estantes
 - Cantidad: dos vitrinas
 - Visibilidad: Ubicadas en el interior de la tienda, partes laterales. Son vitrinas muy largas (abarcán desde la entrada hasta el final del local).
- Calzados
 - Cantidad: 400 muestras, aproximadamente.
 - Visibilidad: Se exhiben uno o dos colores de todos los existentes por cada modelo. De lado derecho, se exhiben calzados para dama y niña, y de lado izquierdo, calzados para caballero y niño.
- Bolsos
 - Cantidad: 30 bolsos escolares
 - Visibilidad: Al fondo de la tienda, a un lado del punto de venta.
- Sillas
 - Cantidad: dos sillas de tres asientos cada una.
 - Visibilidad: Al fondo de la tienda, frente al punto de venta.

2. Según su ubicación

- Zona fría y zona caliente
 - Circulación: Al entrar a la tienda, las mujeres se dirigen hacia el lado izquierdo y los hombres hacia el derecho, es decir, mujeres hacia la sección de damas, y hombres hacia la sección de caballeros.
- Pista de aterrizaje

- Visibilidad: Hay un estante de calzados en oferta, en la entrada de la tienda.
 - Función: Atrae la atención de los clientes.
 - Música: Emisora 103.3 FM
 - Iluminación
 - Luces de neón y luces directas.
3. Según su uso
- Adecuado: Es una tienda amplia, tiene buena circulación de personas.

Información de la marca *Merú Foot Wear*

4. Según la señalización
- Visibilidad: 10 en la parte derecha de la tienda, en la sección de hombres. No se distingue de las demás marcas, las cuales si poseen habladores, a excepción de *Merú Foot Wear*.

Promoción de la marca *Merú Foot Wear*

- Ninguna.

En la guía de observación se pudo notar que la mayoría de las tiendas sitúan los calzados para caballero en las vitrinas o estantes ubicados en el lado izquierdo de los establecimientos, y los calzados para dama en el lado derecho. Por otro lado, los clientes que entraban, una parte tendía a comenzar el recorrido por el lado derecho del local, mientras que la otra parte se dirigía exclusivamente a sus secciones correspondientes.

En cuanto a las pistas de aterrizaje, algunos establecimientos las poseen y las abastecen con calzados para dama y niña. También se destacó que la gran mayoría de las tiendas son grandes, que poseen más de dos vitrinas y hace un uso de la luz, música y espacio adecuado para la cantidad y el tipo de personas que ingresan. Sin embargo, *Merú Foot Wear* no posee publicidad en ninguno de los establecimientos observados.

6.3 Encuestas

Después de haber procesado los cuestionarios en el paquete estadístico SPSS, las características de la muestra estudiada fueron las siguientes.

Del 100% de la muestra el 50% son hombres y el otro 50% son mujeres. El promedio de edad es de 21 años, 75% son estudiantes, y trabajadores solo un 24%. Del 99% de venezolanos, el 94% viven en la ciudad de Caracas, dejando solo un 6% a las personas que residen en los Altos Mirandinos. Además, se puede señalar que al 62% de las personas les gusta la playa, al 22% la montaña y al 16% la ciudad.

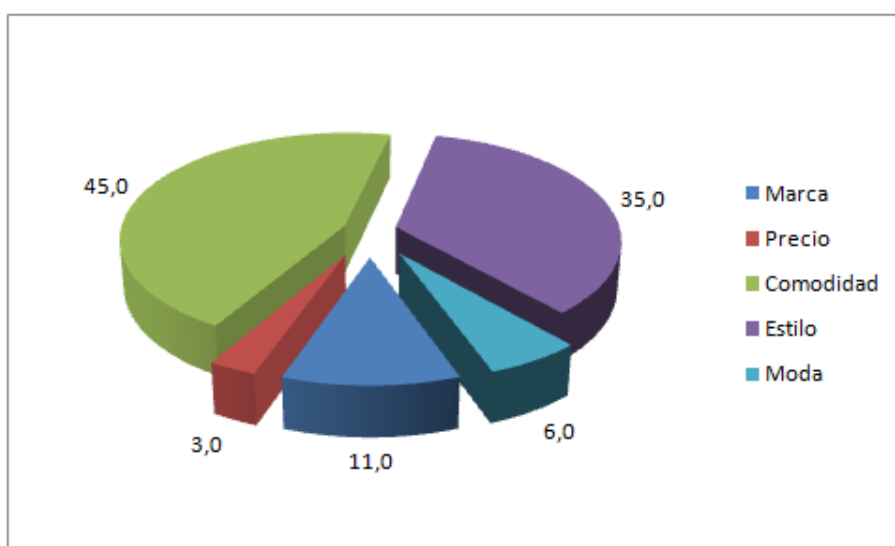


Gráfico 1. Cuando va a comprar un calzado, ¿Qué considera más importante?

En cuanto al calzado, se demostró que la comodidad, con un 45%, es el factor que más se toma en cuenta al momento de la decisión de compra, seguido por el estilo con un 35%, comprobando que lo que menos se toma en cuenta es la marca que fue escogida por un 11%, la moda por un 6% y el precio, lo que menos le importa a las personas, fue de un 3%. Por otro lado, los resultados revelan que el 69% no compraría un calzado cuya imagen de marca fuera su cantante o grupo de música favorito.

En relación a la marca *Merú*, se encontró que la mayoría de las personas no asocia la palabra *Merú* con un calzado, por cuanto el 70% lo asocia con un vehículo.

De los cuestionarios realizados, solo 48% conoce la marca de calzados *Merú* y al preguntar ¿Cómo conoció la marca? El 33% contestó la televisión. En cuanto al tipo de calzado, la muestra respondió: casual 11%, deportivo 15%, colegial 7%, todas 15%, el 52% restante no conoce *Merú*.

A la pregunta ¿Consideras que *Merú* es una marca de calidad? El 30% de las respuestas se ubicaron entre las categorías normal y excelente. El 18% está entre regular y mediocre. De la misma forma, en torno a la comodidad, la muestra se distribuyó en 30% de normal a excelente, mientras que el 18% entre regular y muy mala.

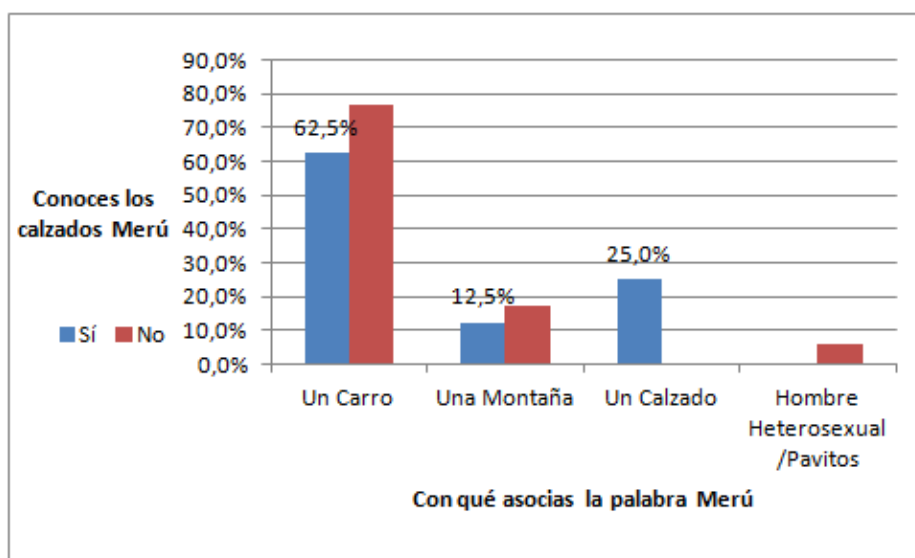


Gráfico 2. ¿Conoces los calzados Meru? Según ¿Con qué asocias la palabra Merú?

Al revisar la relación entre las preguntas ¿Conoces los calzados *Merú*? Y ¿Con qué asocias la palabra *Merú*? Se encontró que el 62,5% de las personas, aun cuando sí conocen la marca, asocian la palabra *Merú* con un vehículo. Asimismo, de los que conocen *Merú*, un 12,5% asocia la palabra con una montaña, dejando solo el 25% a los que la asocian con un calzado.

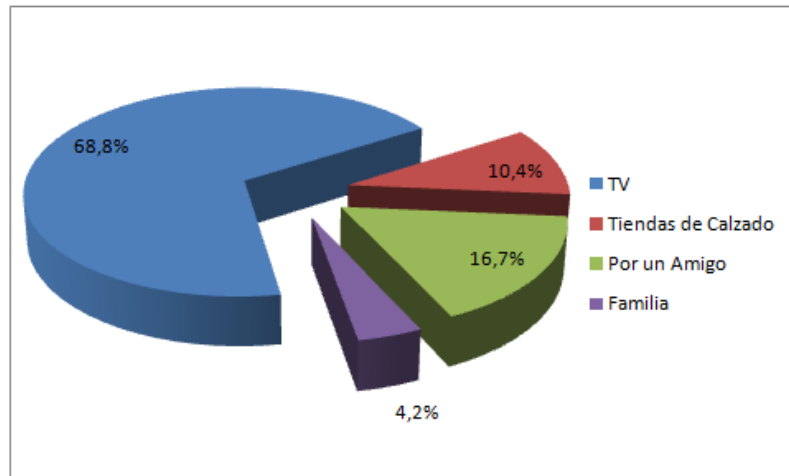


Gráfico 3. Proporción de personas que conocen la marca según ¿Cómo la conoció?

Al relacionar las preguntas ¿Conoce la marca *Merú*? Y ¿Cómo la conoció? Obtuvimos que el 68,8% de los que sí conocen la marca, la conocieron a través de la televisión y un 16,7% a través de un amigo.

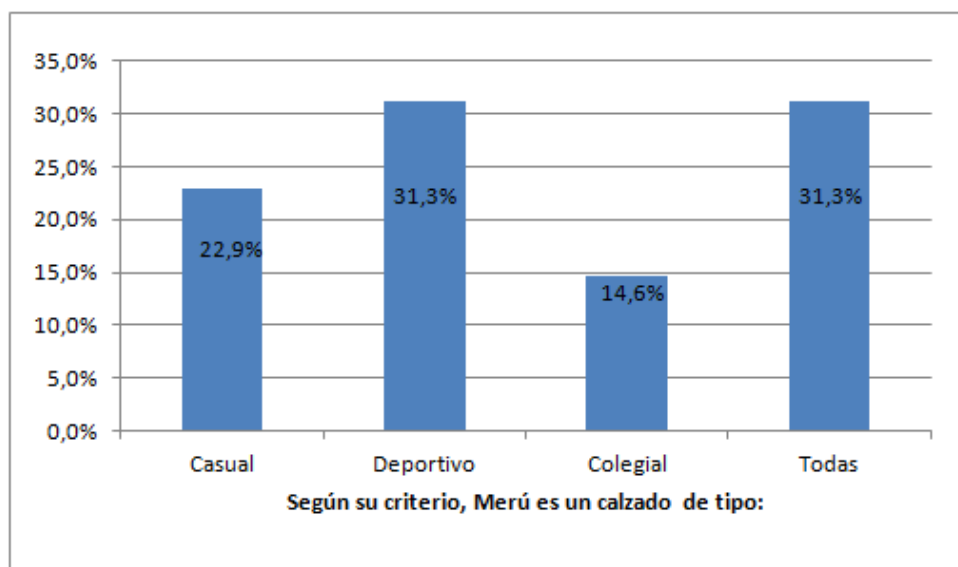


Gráfico 4. Proporción de personas que conocen Merú según el tipo de calzado.

Del cruce de las preguntas, ¿Conoce los calzados *Merú*? y ¿qué tipo de calzado es *Merú*? de la totalidad de las personas que sí conocen la marca, las categorías que tienen mayor porcentaje son deportivo con 31,3% y todas con 31,3%.

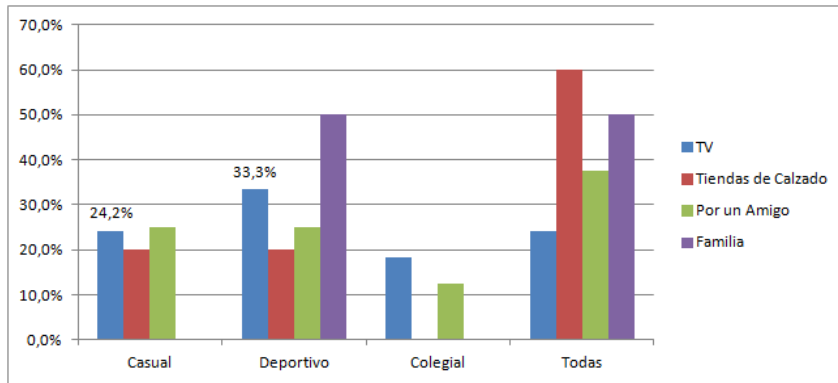


Gráfico 5. Proporción de personas que conoce la marca según qué tipo.

Del cruce ¿Cómo conoció la marca? y ¿Merú es un calzado de tipo casual, deportivo, colegial o todas las anteriores?, se pudo observar que del 100% que conoció el producto a través de la televisión, el 33,3% considera que Merú es un calzado deportivo, y un 24,2% de tipo casual. Por su parte, del 100% que conoce Merú por un amigo, el 37,5% considera que es una marca que abarca varios tipos de calzado.

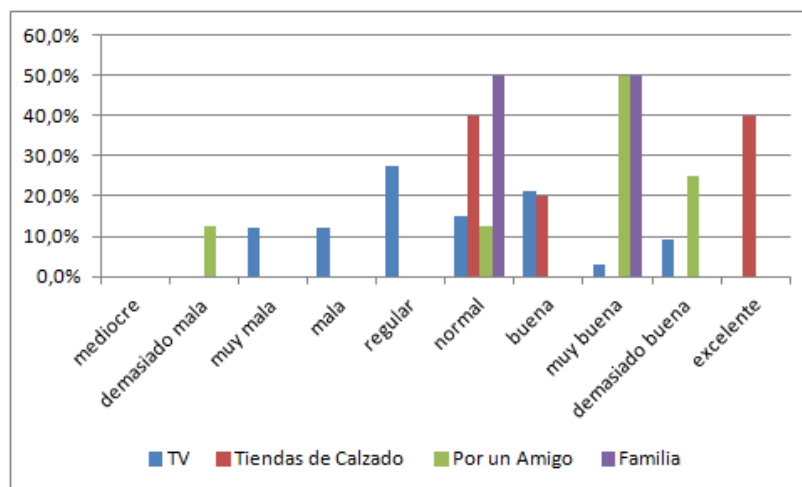


Gráfico 6. Proporción de los que conocen la marca en relación a la opinión de calidad.

De las personas que conocieron la marca por la televisión, el 75,8% considera que la calidad de Merú está entre regular y demasiado buena, siendo la primera categoría la que más se repite. Del 100% que conoce Merú por un amigo, el 87,5% está repartido entre normal y demasiado buena. La moda es la opción muy buena.

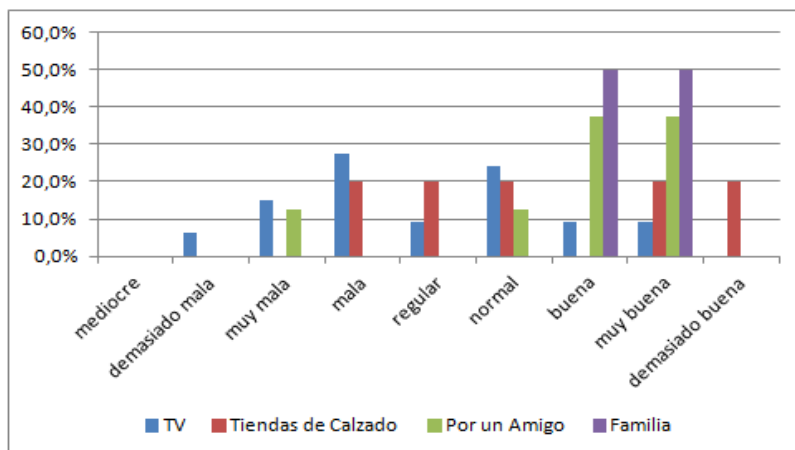


Gráfico 7. Proporción de los que conocen la marca en relación a la opinión de comodidad.

Del mismo modo, en cuanto a la comodidad, la opinión de las personas que conocieron la marca por medio de la televisión fue, en mayor proporción, entre las categorías regular y demasiado buena (78,8%). Por su parte, los que conocieron la marca a través de un amigo se ubican, en mayor proporción, entre buena y demasiado buena (87,5%).

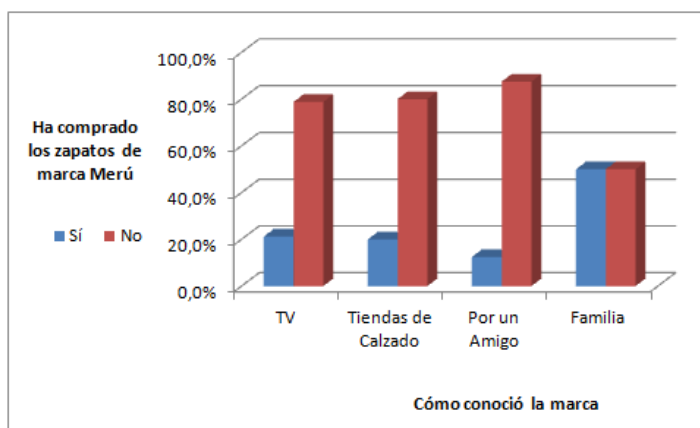


Gráfico 8. Proporción de los que han comprado según ¿Cómo conoció la marca?

Del total que conoció la marca por la televisión, el 78,8% no la ha comprado. De los que conocieron la marca por un amigo, el 87,5%, no la ha comprado.

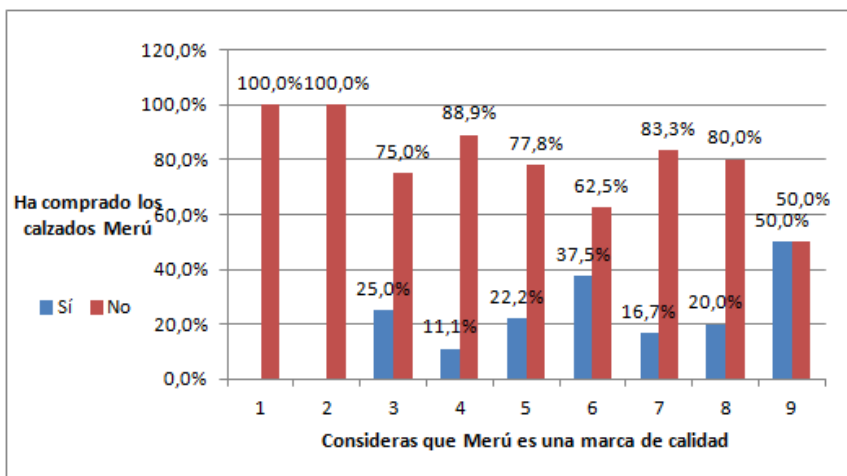


Gráfico 9. Proporción de los que han comprado según opinión de calidad.

Al cruzar las variables “compra y calidad”, se obtuvo que del 100% que contestó que la calidad era demasiado buena, el 80% no la ha comprado; del 100% que respondieron que la calidad de es muy buena, el 83,3% no la ha comprado; mientras que del 100% de las personas que contestaron que la calidad era buena, el 62,5% no la ha comprado y el 37,5% sí la ha comprado. De la totalidad que respondió que era normal, 77,8% no la ha comprado y el 22,2 sí la ha comprado. De las personas que consideran que la calidad de *Merú* es regular, el 88,9% no ha comprado y el 11,1% sí la ha comprado.

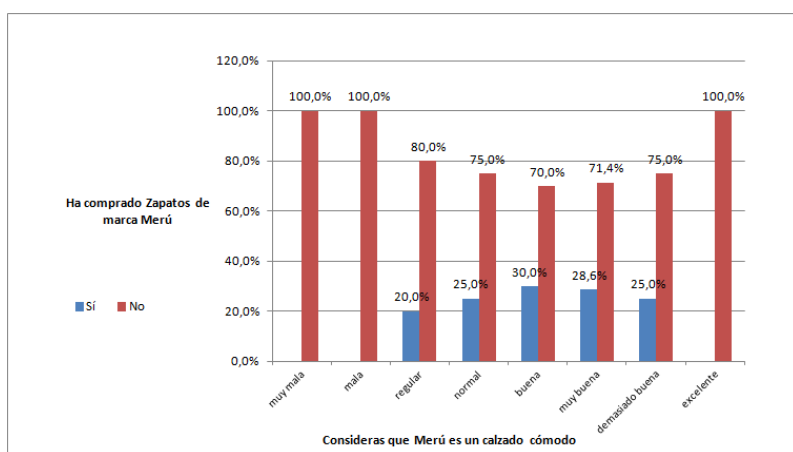


Gráfico 10. Proporción de los que han comprado según opinión de comodidad.

Por otro lado, cuando se relacionó “compra y comodidad”, se observó que del total de la muestra que considera que *Merú* es un zapato demasiado bueno, el 75% no lo ha comprado.

Del 100% que opina que es muy bueno, el 71,4% no lo ha comprado. De todas las personas que contestaron que era bueno, el 70% no lo ha comprado y el 30% sí lo ha comprado, mientras que del 100% que dice que *Merú* es normal, el 75% no lo ha comprado y el 25% sí lo ha comprado. De la totalidad que contestó que era regular, el 80% no lo ha comprado y el 20% sí.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según Bolaños (1996), se denomina comunicación interna a aquella que se desarrolla dentro de las instalaciones de la organización, bien sea para requerir o mostrar situaciones, productos, marcas, etc. creados en ella y para ella. Según las entrevistas realizadas a los socios y a los empleados de *Inversiones Ross*, es evidente que, a nivel interno, la empresa no está dividida por departamentos y no utiliza ningún medio de comunicación, a excepción de la presencial y la telefónica. También, se observa que, generalmente, las comunicaciones entre el personal son informales, y que tanto los empleados como los socios, consideran que todo lo que se transmite se hace de forma efectiva.

Tomando como referencia a Enrique, Madroñero, Morales y Soler (Sin fecha, p. 62), los cuales explican los diversos tipos de comunicación existentes, las comunicaciones que existen dentro de *Inversiones Ross* se dan de manera descendente, la cual se emplea para transmitir mensajes desde los directivos a los empleados; ascendente, la cual se realiza cuando son los empleados los que proporcionan información a los directivos o superiores; horizontal, la que surge entre trabajadores que se sitúan en el mismo nivel de la empresa, por su cargo o responsabilidad; y la informal, basada en el rumor, la cual es muy útil para la empresa ya que origina unión de grupo y esclarece las comunicaciones formales. No existe ningún tipo de formalidad para ningún miembro de la empresa; todos son completamente accesibles en cualquier momento.

Por otro lado, es notorio que los tres socios manejan la mayoría de la información y conocen las modalidades de comunicación que se aplican en la empresa, sin embargo hay algunos temas que solo los conoce la persona que se encuentra a cargo de esa tarea específica. A nivel general, existen coincidencias de opiniones al definir a la empresa y a la marca ya que la mayoría de los empleados las caracterizan de manera positiva. Sin embargo, hay una gran desinformación acerca de la razón de ser de la empresa, de las metas y objetivos estratégicos, y de los medios en los cuales se publicita la marca líder, entre otros.

Esto puede ser negativo para la compañía ya que, según Enrique, Madroñero, Morales y Soler (Sin fecha), el objetivo primordial de la comunicación interna es informar a su

audiencia acerca de lo que la propia organización se encarga; lograr un clima de integración e involucración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello con el fin de conseguir la mayor optimización de los recursos de las empresas e instituciones.

Según los entrevistados, el ambiente de la empresa es agradable, no existen barreras comunicacionales y la gran mayoría del personal posee conocimiento de la existencia y los acontecimientos de las marcas de calzado que comercializa *Inversiones Ross (Merú Foot Wear, Lady Smile y Skyper)*. Sin embargo, es notoria la ausencia de mensajes de reconocimiento o felicitaciones de parte de los dueños hacia los empleados, por lo tanto, las comunicaciones que se establecen son netamente laborales, lo que puede ser negativo para la compañía, ya que según Publicaciones Vértice (2008), “la comunicación interna pretende motivar al personal, implicarlo y aumentar su participación en las actividades de la organización. En este sentido, la calidad interna se define como “el grado de satisfacción que percibe el empleado en el trabajo” (p. 25).

En cuanto a las comunicaciones externas, las cuales, según Bolaños (1996), son “todos aquellos mensajes que por distintas razones se necesita enviar fuera de la oficina, con la intención de lograr un objetivo, propósito o presentar alguna situación relacionada con el quehacer laboral o profesional” (p. 483); en la empresa, se evidencian opiniones divergentes en cuanto al conocimiento que posee cada uno de los socios respecto a las formas de publicitar y promocionar las marcas de la compañía, lo que podría repercutir en su imagen.

El socio Richard Jraiche, por ejemplo, es el que tiene mayor información y manejo de la marca *Merú Foot Wear*, ya que es quien se encuentra a cargo de la misma. Sin embargo, el encargado de dar las directrices referentes a esta marca es el socio Sarkis Boutros, quien desconoce varios aspectos de la misma.

Tomando como referencia a Kotler y Armstrong (2003), el tipo de publicidad que se utiliza dentro de la empresa, específicamente en la marca *Merú Foot Wear*, es, exclusivamente, publicidad ATL, es decir radio y televisión.

En cuanto al target, se comprueba que los tres accionistas están de acuerdo en que *Merú Foot Wear* es un calzado que va dirigido a hombres, a pesar de que no coincidan con el resto de las características que lo definen. Además, aseguran que *Merú Foot Wear* es una marca reconocida y que la promoción que actualmente se le hace al calzado es efectiva.

La audiencia potencial es definida por López-Pinto (2001) como la cantidad máxima de compradores al que se le puede dirigir la oferta comercial, y que está disponible para todas las empresas de un sector durante un período de tiempo determinado. De acuerdo a las encuestas que se realizaron a este tipo de audiencia, muestran que hay una gran cantidad de personas que no conoce la marca, y la mayoría que la conoce, asocia la misma con un vehículo antes que con un calzado.

Según Definiciones abc (disponible en la web), la televisión es un medio que impacta al público y permite la recordación de la marca haciendo uso de la imagen en movimiento y a todo color. Tomando esta teoría en consideración, los resultados revelan que la mayor parte de los encuestados afirman conocer la marca gracias a la televisión, mientras que la minoría la conoce a través de un amigo. Este hecho se considera positivo para *Merú Foot Wear* ya que es este el principal medio de comunicación donde ha hecho mayor presencia.

Los datos indican que hay una confusión en cuanto a qué tipo de calzado es *Merú Foot Wear*, lo que puede ser reflejo de la que existe dentro de la compañía debido a las divergencias entre socios y empleados cuando algunos afirman que *Merú Foot Wear* abarca varios tipos de calzado (deportivo, casual, alpinista, escolar), y otros que se trata de un calzado netamente casual.

Se puede observar que solo un 7% de los encuestados indicó que *Merú* es un calzado de tipo escolar, mientras que las características propias de *Meru Foot Wear* fueron seleccionadas por un 26%. Por lo que, no es necesario un cambio de nombre, ya que las personas lo relacionan mas como un calzado casual y deportivo, lo que haría falta es posicionar el calzado en la mente del consumidor.

Según la información recolectada, y tomando como referencia a Kotler y Armstrong (2003), quienes sostienen que la clave para lograr las metas empresariales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos, se observa que la mayoría de las personas no usarían un calzado cuya imagen de marca fuese su cantante o grupo de música favorito, lo que va en contra de lo que se ha manejado en la publicidad de *Merú Foot Wear* ya que su imagen de marca actual es el grupo musical *Treo*.

En cuanto a qué considera más importante el encuestado a la hora de comprar un calzado, para la mayoría, la comodidad es el atributo más importante. Según Kotler y Armstrong (2003), el progreso de un producto o servicio consta de la definición de las ventajas que brindará. Estas ventajas se anuncian y se ofrecen a través de los atributos del producto.

Con esta teoría se afirma también que la calidad, la cual fue medida en relación a *Merú Foot Wear*, se categorizó en un buen nivel. Sin embargo, las personas que lo compran, a pesar de que consideran el calzado de buena calidad, les parece más importante la comodidad a la hora de comprar el producto, lo que puede ser motivo de que muchas personas que conocen la marca, no la compren.

En cuanto a las observaciones de las tiendas, es notorio que la mayoría posee una cantidad de vitrinas considerable y suficiente, tanto en su parte frontal como en la interna, cuya iluminación favorece la visualización de los calzados. Según Underhill (1999), la parte frontal de una tienda es determinante para que el cliente decida o no entrar en ella, así como también es importante un espacio amplio de manera que pueda movilizarse con comodidad.

Esta última se cumple ya que los establecimientos observados cuentan con un espacio suficiente y cómodo para la cantidad de personas que circulan en cada una de ellas, lo que impide que se cumpla la teoría del “roce trasero” que sostiene Underhill, y permita que tanto hombres como mujeres puedan transitar en el establecimiento sin ningún tipo de inconveniente.

Las tiendas visitas son grandes y medianas: la de menor tamaño cuenta con 200 muestras aproximadamente en todo el local, y la más grande con un aproximado de 1500 muestras. Todos los modelos, a excepción de las vitrinas frontales, son completamente accesibles, lo que se convierte en un aspecto positivo para la venta de *Merú Foot Wear* ya que, según Underhill (1999), “los compradores quieren experimentar con los artículos antes de comprarlos. Por lo tanto, la función principal de los grandes almacenes es fomentar el contacto entre comprador y mercancía” (p. 183).

Según Underhill, todo establecimiento debe estar dividido en dos zonas: la zona caliente, que es la que más circulan los clientes inconscientemente; y la zona fría, que es aquella menos circulada, con la excepción de que exista algo en ella que atraiga la atención de las personas, como por ejemplo, alguna promoción, iluminación o diseño distinto.

De acuerdo a la teoría antes mencionada y a los resultados obtenidos, la circulación, una vez que los clientes se encuentran dentro de la tienda, sucede de la siguiente manera: aproximadamente la mitad de las personas, tanto hombres como mujeres, se dirigen exclusivamente hacia sus secciones respectivas. La otra mitad opta por recorrer la tienda comenzando desde el lado derecho de la misma.

Este hecho afirma la teoría de Underhill acerca de las zonas frías y las zonas calientes. En la mayoría de las tiendas, las zonas calientes son las que se ubican en el lado derecho de las mismas, y la zona fría en el lado izquierdo. Sin embargo, una gran mayoría se dirige a sus secciones respectivas sin verse en la necesidad de recorrer la tienda, lo que hace que haya una variación en la afirmación del autor.

Siguiendo en línea con la teoría de Underhill, los calzados para dama se encuentran, en su mayoría, en las vitrinas o estantes ubicados en el lado derecho del establecimiento, y los calzados para hombre en las vitrinas o estantes que se ubican en el lado izquierdo. De acuerdo a los resultados, se puede afirmar que gran parte de las zonas calientes de los establecimientos están abastecidas con calzados para dama, y las zonas frías con calzados para caballero.

Esto es un aspecto negativo para *Merú Foot Wear* ya que, si la zona en la que se encuentra no es muy circulada, tiene pocas probabilidades de ser visto y, en su defecto, de ser comprado.

En cuanto a la pista de aterrizaje, la cual es definida por Underhill (1999) como “una zona de transición entre estar fuera y estar dentro de la tienda, o el punto en el que los compradores reducen la velocidad y caen en cuenta de que están dentro del establecimiento” (p.52), se afirma que aproximadamente la mitad de las tiendas visitadas cuentan con pistas de aterrizajes, y en su mayoría son estantes con calzados para dama.

Este es un punto negativo para los calzados *Merú Foot Wear* ya que la pista de aterrizaje permite captar la atención de los clientes que visitan la tienda y la marca no se ubica en ninguno de estos puestos claves.

Según Rodríguez, Suárez y García (2008), la publicidad en los puntos de venta tiene las siguientes ventajas: “Refuerza la imagen del anunciante; atrae la atención del consumidor y estimula la decisión de compra; y ayuda a aprovechar más el espacio disponible en los establecimientos, el control de los inventarios y la rentabilidad del punto de venta” (p. 159).

De acuerdo a esta afirmación, la marca *Merú Foot Wear* no posee habladores, mostradores ni algún otro tipo de herramienta de promoción en los puntos de venta observados. La única manera de visualizar el nombre es acercándose al calzado y observar en el interior del mismo. Esto es negativo para la marca ya que, en la mayoría de las tiendas, existen publicidades y habladores de la competencia y de otras marcas que tienden a opacar a *Merú Foot Wear*.

Por último, se afirma que gran parte de los establecimientos hace un uso adecuado del espacio, coloca música variada, utiliza una iluminación apropiada y posee una cantidad de sillas prudencial para la comodidad de los clientes.

VIII. LA ESTRATEGIA

8.1 Diagnóstico de la organización

Inversiones Ross es una empresa importadora de calzado fundada en el año 2000 que, además de importar marcas de calzado de otras compañías, también está conformada por las suyas propias, teniendo a *Merú Foot Wear* como su marca estrella.

Las marcas de *Inversiones Ross* se distribuyen a nivel nacional. La única que ha llevado a cabo algún tipo de plan comunicacional externo ha sido *Merú Foot Wear*, para la que solo se han empleado pautas en canales de televisión abierta y cable.

En las gestiones administrativas, *Inversiones Ross* presenta fallas comunicacionales que afectan a su principal marca *Merú Foot Wear* ya que su personal, tal como fue demostrado en los resultados de las entrevistas aplicadas, posee una noción acerca de los movimientos que se realizan en la empresa, sin embargo no cuenta con los suficientes medios de comunicación que le permita mantenerse al día con los acontecimientos y las novedades que se presentan en la compañía y en cada una de sus marcas, como por ejemplo los objetivos de venta, a qué target va dirigida, en cuáles medios se publicita, etc.

Además, la mezcla de mensajes y conocimientos acerca de la compañía y de la marca también se presenta en los dirigentes, evidencia que se observa en las opiniones que éstos aportan acerca de *Merú Foot Wear* y a la audiencia a la que va dirigida.

A nivel externo, la audiencia potencial tiene la confusión acerca de qué tipos de calzado ofrece *Merú Foot Wear* y, a pesar de que la mayoría conoce la marca a través de la televisión, el 78,8% de la muestra no la ha comprado. Esta situación puede ser consecuencia de la no cohesión en los mensajes que la empresa maneja de la marca tanto interna como externamente, lo que afecta el posicionamiento y posterior recordación del producto en su

target. Asimismo, otro factor que ha contribuido a esta situación es la falta de publicidad y/o habladores en las tiendas de calzados.

8.2 Audiencias

Debido a que la presente investigación trata acerca del diseño de una estrategia de comunicaciones integradas de mercadeo, se abordarán tres aspectos importantes: Las comunicaciones externas (publicidad), las comunicaciones internas, y el mercadeo.

Con base a esto, se presentan las siguientes audiencias:

- Audiencia interna
 - Personal interno de Inversiones Ross: socios, secretarias, asistente administrativo y personal de almacén.
- Audiencia externa
 - Audiencia real: Hombres y mujeres de edades comprendidas entre 18 y 35 años, de estrato social C, con un estilo de vida agitado, trabajan, se preocupan por su bienestar, hacen ejercicio, les gusta estar a la moda y mantenerse actualizados en el acontecer diario.
 - Audiencia potencial: Hombres y mujeres de edades comprendidas entre 18 y 25 años, de estrato social C-D, con un estilo de vida agitado, que trabajan, les gusta estar cómodos sin perder el estilo.

8.3 Objetivos generales y específicos

8.3.1 Objetivo General

Posicionar a *Merú Foot Wear* como un calzado cómodo, de calidad y a muy bajo precio.

8.3.2 *Objetivos específicos*

- Definir los lineamientos estratégicos de la comunicación interna de la empresa *Inversiones Ross* con respecto a los procesos administrativos y comunicacionales de su marca *Merú Foot Wear*.
- Desarrollar un plan de promoción de mercadeo y publicidad para la marca *Merú Foot Wear*.

8.4 *Eje de mensajes*

8.4.1 *Mensajes claves y específicos*

- Para el capital humano de *Inversiones Ross*
 - Mensaje clave

Ser parte de *Inversiones Ross* es sinónimo de calidad y constancia.

- Mensaje específico

A través de tu constancia, los venezolanos pueden reconocer la calidad y comodidad de Merú Foot Wear.

- Para el consumidor de *Merú Foot Wear*
 - Mensaje clave

A través de la constancia, la calidad y la comodidad en sus productos, *Merú Foot Wear* se adapta a tu estilo de vida.

- Mensaje específico

Merú Foot Wear es el calzado que satisface tus necesidades ofreciéndote una alternativa diferente, cómoda, con estilo y económica, para tus momentos de entrenamiento, trabajo y ocio.

8.4.2 *Concepto creativo*

“*Merú Foot Wear* te acompaña en cualquier momento de tu día”. *Merú Foot Wear* se adapta a cualquier ocasión, manteniendo la comodidad y el estilo del consumidor. Si está en su trabajo, en una fiesta, o en su fase deportiva, hay un *Merú Foot Wear* para cada uno de estos momentos, por lo que no es necesario tener varios calzados de distintas marcas cuando, en una sola, el consumidor tiene todo lo que necesita para su día a día.

8.4.3 *Slogan*

“Comodidad y estilo en cada paso”. El mensaje destaca las ventajas competitivas de *Merú Foot Wear*, un calzado cómodo, de calidad, que le permite al consumidor mantener el estilo en cualquier lugar donde se encuentre. Busca lograr la preferencia de nuestros consumidores en la categoría de calzados deportivos y casuales, e informar acerca de los beneficios que le ofrece *Merú Foot Wear*.

Cabe destacar que la marca ya posee un slogan que la identifica que es “*Adventure for life*” desde que fue creada, la cual también se usará para el guión de televisión en la estrategia de la presente investigación debido a su pertinencia.

8.5 *Actividades / mezcla de medios*

- Audiencia Interna
 - Reuniones periódicas: Reuniones que se llevan a cabo cada seis meses para suministrar información al personal de *Inversiones Ross* acerca del estatus de *Merú Foot Wear*, a manera de que cada miembro de la empresa se encuentre actualizado. En estas reuniones se abordarán temas como: objetivos de venta, ciclo de vida actual del producto, novedades acerca de alguna línea de la marca, objetivos

alcanzados, la competencia, inconvenientes surgidos, etc., todo ello con la finalidad de que, entre todos los presentes, se promueva la lluvia de ideas, comentarios, sugerencias y posibles soluciones.

- Carteleras informativas: Necesarias para colocar cualquier tipo de información o memorándum que sea importante comunicar y mantener presente en el personal interno de la empresa. Estas informaciones pueden ser: misión, visión y valores de la empresa, alguna meta de corto o mediano plazo que deba ser alcanzada en cuanto a *Merú Foot Wear*, reconocimientos a uno o a varios empleados por el cumplimiento de algún objetivo, etc. Esta debe ser colocada en algún sitio estratégico donde haya mayor flujo de personal.
- Cursos de inducción y de mantenimiento
 - o De inducción: Cursos para el personal que esté ingresando por primera vez a la empresa para que conozca la información de la misma, desde su historia hasta sus acontecimientos actuales y con cada una de sus marcas. El contenido de estos cursos pueden ser: historia de Inversiones Ross, los tipos de marca que comercializa, su misión, visión y valores, políticas de la empresa, organigrama, formas de comunicación dentro de la empresa, entre otros. En cuanto a su marca principal, *Merú Foot Wear*: historia de la marca, productos, modelos y colores, objetivos de venta, tiendas principales a las cuales se le distribuye, medios de comunicación en los que se publicita, etc.
 - o Mantenimiento: aquellos cursos que deben realizarse cuando surjan modificaciones o innovaciones en la empresa o en sus marcas, a manera de mantener actualizados a los empleados de la empresa. Por ejemplo, la creación de una nueva marca, un cambio de imagen de *Merú Foot Wear*, el lanzamiento de una nueva línea de calzado, o de una campaña publicitaria, etc.
- Memos: Son documentos personalizados a través de los cuales se le informa algún tipo de situación o información a los empleados en los momentos en que sea necesario. Estos pueden ser una notificación del alcance de algún objetivo del calzado, o aviso de algún inconveniente dentro de la empresa. Por ejemplo:

“Estimado Luis Padilla: Se le notifica que se va a introducir en el mercado nuevos diseños de calzados que pertenecerán a la marca *Merú Foot Wear*. Es importante que todo el personal de la empresa tenga conocimiento de esto para poder aportar información a las zapaterías y a las personas que formen parte de la empresa.

Los diseños nuevos le serán demostrados en una reunión el día lunes 23 de abril del 2012, a las 4:00pm, en las instalaciones de Inversiones Ross.

¡Gracias por formar parte de este equipo!”

- Material POP: Obsequiar al personal de la empresa material POP para que *Merú Foot Wear* se encuentre siempre presente en las actividades laborales del día a día. Estas pueden ser: Gorras, franelas, relojes de mesa, agendas, etc.
- Audiencia externa
 - Televisión: Se selecciona la televisión porque es un medio que impacta al público y permite la recordación de la marca haciendo uso de la imagen en movimiento. Los canales televisivos a utilizar son:
 - Venevisión
 - 14 cuñas de 20 segundos cada una. Se publicarán 2 interdiarias, en bloque estelar (7:00pm – 12:00pm), durante dos semanas.
 - 2 cuñas de 20 segundos, de 9:00pm a 9:50pm, los días domingos.
 - Televen
 - 20 cuñas de 20 segundos cada una. Se publicarán 3 interdiarias, en bloque estelar (7:00pm – 12:00pm), durante dos semanas consecutivas.
 - Meridiano
 - 120 cuñas de 20 segundos cada una- Se publicarán 4 diarias, en rotativa #3 (12:00m – 6:00pm), durante dos semanas consecutivas.

Estos canales televisivos y los horarios fueron seleccionados por su alto *rating* a nivel nacional, además de ser los más vistos por el target de la marca.

- Prensa: Se selecciona por su carácter de inmediatez en el que llega el anuncio y su accesible costo para el público. A su vez, este medio presenta un amplio alcance y una gran flexibilidad, haciendo posible la elección de la ubicación del anuncio impreso y la presencia de los colores propios de la marca. Para este medio, se eligieron:
 - El Nacional
 - Primera Hora: Una portada falsa, los días lunes.
 - Impreso: Dos avisos, en una página sin indicar, los días domingos y lunes.
 - El Universal
 - Impreso: Tres avisos en una página sin indicar, los días martes, lunes y sábado.
 - Meridiano
 - Impreso: Dos avisos en una página sin indicar, los días martes, durante dos semanas consecutivas.

Estos medios de prensa fueron seleccionados por su alta popularidad a nivel nacional, además de ser los más comprados por el target de la marca.

- Revista: Se selecciona por su carácter de flexibilidad, ya que este medio puede ser segmentado, haciendo posible su distribución por zonas determinadas que califiquen dentro del target de la marca. Para este medio, se eligió:
 - Estampas: Un solo aviso en la contraportada, el día domingo.
- Valla: Se seleccionan las vallas como medio publicitario por su alta capacidad de impacto y por su flexibilidad al momento de segmentar, ya que permiten ser colocadas a lo largo del territorio de acuerdo a la ubicación específica del público al cual se encuentra dirigida nuestra comunicación. ya que es una zona muy transitada, la valla seleccionada se encontrará en la autopista Francisco Fajardo, a la altura de El Rosal, sentido Oeste-Este, , durante tres meses.
- Habladores: Se seleccionan por su bajo costo y porque permiten ser colocados en diferentes y numerosas tiendas de acuerdo a la ubicación del público específico. A

su vez, representa la presencia física de la marca permitiendo que el público la conozca, la visualice y de esa manera, la recuerde y la compre. Para ello, se creará el logo de la marca en material de cartón, acompañada del nombre con sus respectivos colores. Se obsequiarán tres habladores a cada uno de los puntos de venta que se les distribuye la marca, ubicados en la ciudad de Caracas, para ser colocados en las vitrinas y estantes donde se encuentre exhibido el calzado *Merú Foot Wear*.

- Promoción: Se emplea la promoción como técnica publicitaria por su eficacia en otorgarle prestigio a la marca, ya que permite, a través de promotoras, repartir material POP en los puntos de venta donde se distribuye la misma. Estos serán repartidos en ocho establecimientos de la ciudad de Caracas (dos tiendas por municipio), con dos promotoras cada uno, las cuales tendrán un vestuario acorde con los colores de la marca (Azul y plateado) y con el respectivo logo. Su función será repartir llaveros, gorras y vasos térmicos de color negro con el logo de *Merú Foot Wear*, de manera que cada persona que entre al establecimiento, conozca la marca (si no la conoce), la recuerde al momento de adquirir el material y durante su uso posterior, y se sienta satisfecha por recibir obsequios. Además, esto probablemente contribuya a que la demanda del calzado aumente por cada persona que entre a la tienda.
- Redes sociales: Se seleccionan las redes sociales por su amplio alcance, por la variedad de mensajes que se pueden transmitir, y por la cercanía, la interacción y la rápida respuesta que se puede obtener de los consumidores acerca de *Merú Foot Wear*. En cuanto a este medio, se seleccionó el *Facebook* y el *Twitter* debido a la popularidad de los mismos en la actualidad. Los mensajes que en estos medios se transmitirán, serán:
 - o *Facebook*: Se transmitirá información acerca de la marca, se publicarán las imágenes de los modelos más llamativos, se anunciará la repartición de material POP que se llevará a cabo en las tiendas, etc. Durante el periodo de campaña se pueden emitir mensajes que giren en torno al concepto de la misma, esto puede ir acompañado de fotografías de paisajes venezolanos

como fondo de imagen, y sobre ellas un calzado *Merú Foot Wear* que se adapte a esa ocasión.

- *Twitter*: Se transmitirán mensajes breves que giren en torno al concepto de campaña, en los cuales se hará promoción de la marca, anuncios de nuevos diseños, descuentos, información de la campaña (a qué hora saldrá el comercial nuevo, en donde estarán ubicadas las vallas, etc.) Por ejemplo, “*Merú Foot Wear* presenta nuevos calzados para la línea casual”. Con este mensaje se anexarán fotos para que las personas puedan conocer los modelos.

Se sincronizarán las cuentas de ambas redes sociales para tener más presencia en estos medios ya que todo lo que sea publicado en *Twitter* saldrá en *Facebook*, manteniendo así las dos cuentas actualizadas.

Fuera de la campaña, las redes sociales no tienen un tiempo de duración determinado porque se mantienen disponibles al público las 24 horas, los siete días de la semana. Por otro lado, la persona que se puede encargar del funcionamiento de estas redes es el socio Richard Jraiche, ya que es quien dirige los procesos de *Merú Foot Wear* desde su producción en la industria china hasta su publicidad en los medios donde ha tenido presencia anteriormente.

8.6 *Recursos necesarios*

- Recursos Humanos

Inversiones Ross cuenta con un personal interno comprometido e involucrado con la marca, y una fuerza de venta esencial para la eficiencia y desarrollo de las estrategias ejecutadas en *Inversiones Ross* dirigidas a su marca estrella *Merú Foot Wear*.

- Recursos materiales

Inversiones Ross pone a disposición de sus empleados diferentes recursos materiales para poder llevar a cabo el desarrollo de la estrategia de marketing de manera efectiva: Material audiovisual y sonoro de la marca, computadoras con acceso a internet, impresoras, fax, teléfono, escritorio, sillas, calculadoras, entre otros.

- Recursos económicos

Parte de las ganancias postventa de los artículos que ofrece *Inversiones Ross* son utilizadas para la ejecución de la estrategia de promoción de la campaña publicitaria de *Merú Foot Wear*. Esto incluye las actividades a realizar tanto a nivel interno como externo.

8.7 Presupuesto estimado

8.7.1 Lanzamiento

- Impresos
 - El Nacional

Medio	Aviso	Costo Unidad	Especificación	Costo Bruto	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Primera Hora	1	85.000,00	Portada Falsa	85.000,00								1						
Impreso	2	55.336,00	Una página sin indicar	110.672,00	1													1
Total				195.672,00	1							1						1

- El Universal

Medio	Aviso	Cost. Unidad	Especificación	Costo Bruto	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Impreso	2	65.707,00	1 página de L/S indeterminada	131.414,00		1												1
Estampas	1	43.300,00	1 página sin	43.300,00							1							

			indicar																	
			Total	174.714,00	1						1									1

- Televisión
 - Venevisión

Medio	Cuñas	Cost.Unidad	Rating	Costo Bruto	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	
Bloque Estelar	14x20"	75.602,80	4,46	1.058.439,20	2		2	2	2	2	2	2		2	2	2			
Selectiva #16	2x20"	128.965,20	9,3	257.930,40							1								1
Total				1.316.369,6	2		2	2		3		2		2		2		2	1

- Televen

Medio	Cuñas	Cost.Unidad	Rating	Costo Bruto	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	
Bloque Estelar	20x20"	13.800,00		276.000,00	3		3		3		3		3		3		2		
E																			
Total				276.000,00	3		3		3		3		3		3		2		

- Otros

Medio	Lugar	Cantidad	Duración	Costo bruto
-------	-------	----------	----------	-------------

Valla	Autopista Francisco Fajardo, El Rosal, sentido OE.	1	3 meses	45.000
Mostradores	Puntos de venta	2.500	Ilimitado	
Habladores	Puntos de venta	5.000	Ilimitado	
Material POP	Ocho establecimientos a nivel nacional	_____	Dos semanas	12.000
Promotoras	En cada municipio de Caracas	14	Dos semanas	2.800
Total		7.515		59.800,00

8.7.2 Mantenimiento

- Impresos
 - Meridiano

Medio	Aviso	Cost.Unidad	Especificación	Costo Bruto	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	
Impreso	2	42.780,00	Una página sin indicar	85.560,00	1										1				
			Total	85.560,00	1										1				

- Televisión
 - Meridiano T.V.

Medio	Cuñas	Cost.Unidad	Rating	Costo Bruto	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Rotativa #3	120x20"	242.611,00		242.611,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			Total	242.611,00														

8.7.3 Evaluación

Medio	Lugar	Cantidad	Duración	Costo bruto
Encuestas	Ciudad de Caracas	200	1 semana	8.000
			Total	8.000

Total precio estimado: 2.358.726,6

8.8 Cronograma

Cronograma de Actividades									
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Valla	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Habladores	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mostradores	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Redes Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Televisión	■	■			■	■			
Prensa	■	■			■	■			
Revista	■	■			■	■			
Promotoras	■	■							
Material POP	■	■							
Evaluación									■

La campaña se ejecutará a partir del día 07 de noviembre de 2012, y culminará el 09 de enero de 2013, de la siguiente manera: dos semanas de lanzamiento, dos semanas de descanso, dos semanas de mantenimiento, dos semanas de descanso y una semana de evaluación.

Es importante destacar que los siguientes medios tendrán lugar en la campaña durante un tiempo mayor que el resto debido a las características que se pueden aprovechar de los mismos. Estos son:

- Valla: El tiempo de duración será de tres meses, tiempo prudencial para mantener la marca presente.
- Mostradores y habladores: El tiempo de duración es ilimitado ya que este es un material que se distribuye en las tiendas de calzado y puede permanecer para identificar el producto.
- Redes sociales: El tiempo de duración es ilimitado ya que estos medios se encuentran abiertos las 24 horas, los siete días de la semana.

- Semana 1 y 2

Se llevará a cabo el lanzamiento de la campaña publicitaria de *Merú Foot Wear* en los siguientes medios:

- Televisión: *Venevisión* y *Televen*.
- Prensa: *El Nacional* y *El Universal*.
- Revista: *Estampas*.
- Promoción: Entrega de material POP en dos tiendas de calzado a las cuales se les distribuye calzado por municipio.
- Valla: Autopista Francisco fajardo, a la altura de El Rosal, sentido Oeste-Este.
- Redes sociales: *Twitter* y *Facebook*.
- Habladores y mostradores: Exhibidos en todas las tiendas a las cuales se les distribuye el calzado, a nivel nacional.

- Semana 3 y 4

Descanso: No se llevará a cabo ninguna actividad, a excepción de:

- Valla: Autopista Francisco fajardo, a la altura de El Rosal, sentido Oeste-Este.
- Redes sociales: *Twitter* y *Facebook*.
- Habladores y mostradores: Exhibidos en todas las tiendas a las cuales se les distribuye el calzado, a nivel nacional.

- Semana 5 y 6

Se llevará a cabo el mantenimiento de la campaña publicitaria de *Merú Foot Wear* en los siguientes medios:

- Televisión: *Meridiano* TV.
- Prensa: *Meridiano*.

- Valla: Autopista Francisco fajardo, a la altura de El Rosal, sentido Oeste-Este.
 - Redes sociales: *Twitter* y *Facebook*.
 - Habladores y mostradores: Exhibidos en todas las tiendas a las cuales se les distribuye el calzado, a nivel nacional.
- Semana 7 y 8

Descanso. No se llevará a cabo ninguna actividad, a excepción de:

- Valla: Autopista Francisco fajardo, a la altura de El Rosal, sentido Oeste-Este.
 - Redes sociales: *Twitter* y *Facebook*.
 - Habladores y mostradores: Exhibidos en todas las tiendas a las cuales se les distribuye el calzado, a nivel nacional.
- Semana 9

Evaluación de la campaña: Se llevará a cabo la evaluación de efectividad de la campaña a través de los indicadores de gestión.

8.9 *Indicadores de gestión*

- Las ventas: se hará evidente en su incremento a partir de un 15%.
- Encuestas: A realizar en la ciudad de Caracas para evaluar el grado de conocimiento que tienen las personas acerca de los tipos de calzado de *Merú Foot Wear*, si compra o no compra la marca, si considera que es un calzado cómodo, entre otros.

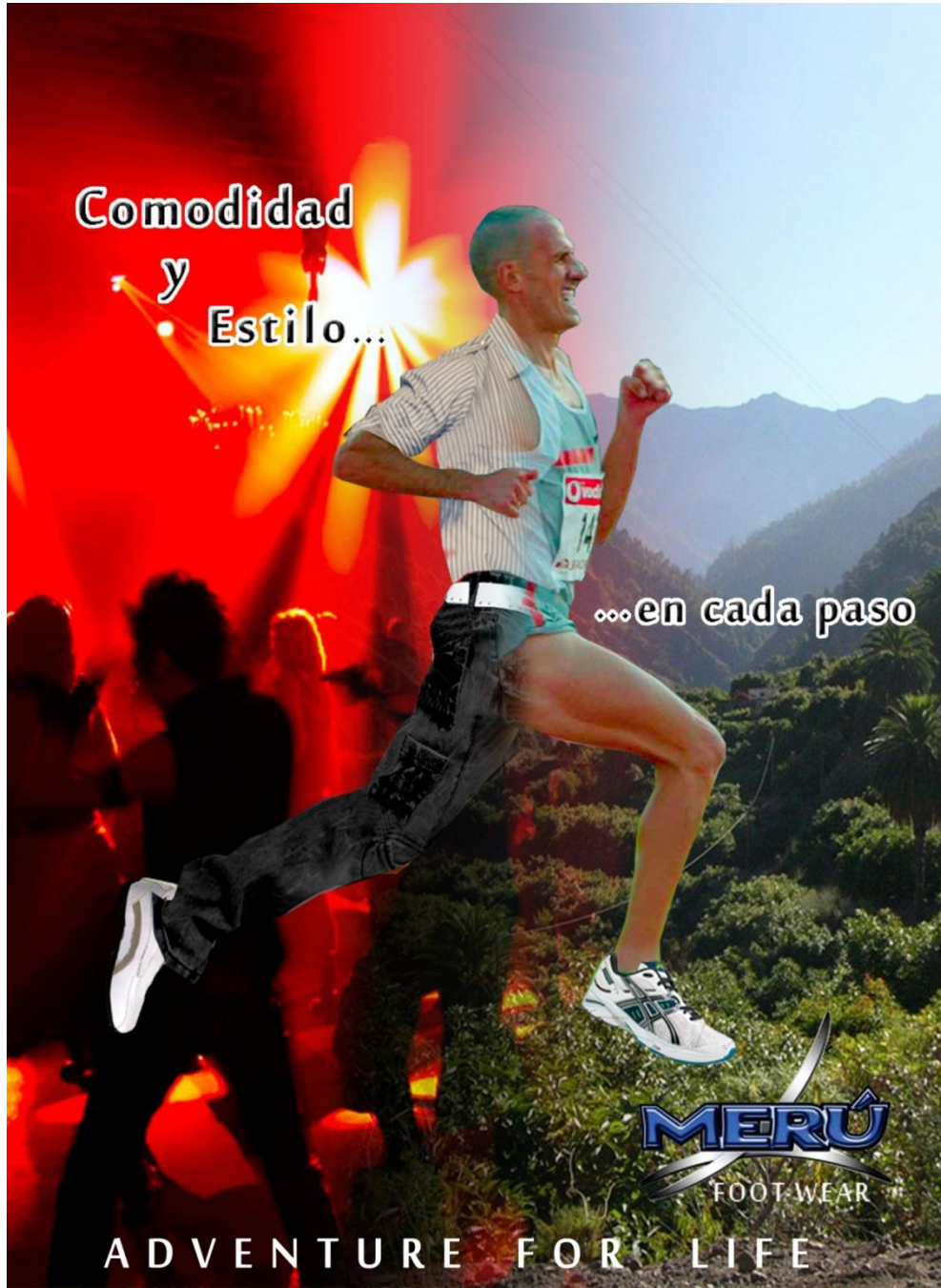
8.10 *Piezas comunicacionales*

A continuación se presentarán los bocetos de las piezas comunicacionales a utilizar en la campaña publicitaria:

- Valla



- Revista / Periódico



- Mostrador 1 y 2



- Material POP



- Guión de televisión

Nombre Agencia: JOSELIN JRAICHE Y MARIELI RODRÍGUEZ.

Cliente: *Inversiones Ross.*

Producto: Calzados *Merú Foot Wear.*

Medio: TV.

Tiempo: 25' seg.

Versión: Estilo de vida.

	Video	Audio
1	Un joven adulto en posición, preparado para iniciar una carrera en una pista de atletismo. Primer plano del calzado deportivo. Primer plano de mirada retadora	MÚSICA: Pégate - Treo (versionada) (voz en off) Durante toda la pieza.
2	Empieza a correr con determinación. Se hace un primer plano de los pasos mientras corre con calzado deportivo. Da un salto	
3	Cae en un sitio cerrado (oficina) Cambio de vestuario y primer plano y transformación del calzado a casual. Saluda a empleados. Entrega papeles a secretaria	
4	Abre una puerta y entra a una discoteca. Primer plano del calzado transformándose en otro modelo casual. Cambio de vestuario a uno acorde a la ocasión.	
5	Plano general del joven bailando entre un grupo de personas, siendo este el centro de atención. Primer plano del calzado	

6	<p>El calzado se extrae llevando el fondo y relleno a blanco y se coloca en ángulo de exhibición y a un lado el calzado deportivo. Los zapatos se transforman en varios modelos y aparece el logo <i>Merú Foot Wear</i> con el slogan justo debajo de los modelos de calzado pero quedando céntrico en la pantalla.</p>	<p>SFX: Fade de la música de fondo.</p> <p>SFX: Voz de hombre “Comodidad y estilo en cada paso.</p> <p><i>Merú Foot Wear, Adventure for life”.</i></p>
---	---	--

IX. CONCLUSIONES

En la presente investigación se concluye que, a nivel interno, la empresa *Inversiones Ross* cuenta con un personal que se encuentra conforme con los tipos de comunicaciones que se han estado desarrollando, y las considera efectiva ya que, al no existir formalidad alguna para dirigirse a sus superiores y a sus iguales, se siente libre de expresar ideas, comentarios o quejas sin ningún tipo de inconveniente.

Asimismo, tanto los socios como el resto de los empleados conocen las diferentes marcas que se comercializan en la empresa. Sin embargo, existe una gran desinformación acerca de la razón de ser de la compañía, de la definición de su marca líder, del target a la que va dirigida, de sus metas y objetivos estratégicos (información que solo es compartida entre los directivos), de los medios en los cuales se publicita; que ha sido producto de una falta de comunicación entre los superiores y el personal.

Tomando en cuenta que los empleados consideran efectiva la comunicación y se sienten cómodos tanto con las vías que se han venido utilizando para comunicarse dentro de la empresa, como con los mensajes que se le transmiten, lo que se realizó en la estrategia de comunicación fue complementar lo que ya existe.

Asimismo, se hizo énfasis en la falta de información acerca de los productos y de los objetivos estratégicos de la empresa proponiendo la creación de talleres de inducción y de actualización para los empleados, así como memos que permitan comunicar la introducción de un nuevo calzado o informar de una meta u objetivo planteado por la empresa. Además, es notoria la falta de identidad corporativa por lo cual se recomendó el uso de material pop en las oficinas y así crear presencia de marca.

A nivel externo, la comunicación de parte de la empresa con los puntos de venta de *Merú Foot Wear* se realiza solo cuando sea considerado necesario, ignorando los beneficios que la compañía podría obtener si mantuviera contacto con las mismas y si supervisara en qué

lugar se localiza el calzado, si se encuentra en promoción, si los pendones y afiches enviados están visibles al público, etc.

En cuanto la audiencia potencial, se concluye que la mayoría no conoce los calzados *Merú Foot Wear*, y además la marca no tiene un posicionamiento establecido ya que las personas tienden a asociar el nombre de la misma con un vehículo. Esto es resultado de la ausencia de un plan que involucre la creación de toda una campaña publicitaria a causa de que la marca solo ha hecho tres apariciones en televisión y una sola en radio.

Se evidencia que la audiencia potencial no posee una visión unánime acerca del tipo de calzado que es *Merú Foot Wear*, lo cual es algo muy importante porque indica que los mensajes publicitarios no han tenido la coherencia suficiente como para informar bien a los consumidores. Esto le quita oportunidades de venta a la marca ya que las personas solo la buscan por el tipo de calzado que consideran que es, perdiéndose la oportunidad de vender los demás.

Debido al punto anterior, se decidió tomar este hecho como el más importante a la hora de crear la estrategia de comunicaciones integradas, ya que la falta de conocimiento acerca de ¿qué tipo de calzado es *Merú Foot Wear*? proviene de parte de los socios y del personal de la empresa, lo cual pudo haberse proyectado hacia afuera.

Asimismo, el atributo más importante de este target a la hora de comprar un calzado es la comodidad, el cual fue medido con respecto a *Merú Foot Wear* y fue calificado como buena. Considerando esto, se decidió tomar este atributo como principal, haciendo uso de él en el slogan de la campaña propuesta.

De acuerdo a los puntos de ventas visitados, se determina que la mayoría de ellos ha hecho una correcta utilización y selección del espacio y de la iluminación. Sin embargo, se evidencia que los calzados *Merú Foot Wear* generalmente se ubican en la zona fría de los establecimientos, es decir en el lado izquierdo, pudiendo ser esto perjudicial para la marca, ya que una parte significativa de los clientes comienza su recorrido por el lado derecho del local.

También es notorio que en las pistas de aterrizaje de varias tiendas no se encuentra exhibido los calzados *Merú Foot Wear*. Este hecho sumado a la ausencia total de publicidad y promoción en los puntos de venta, hace que la marca sea menos llamativa y, en su defecto, menos recordada por los consumidores.

En la estrategia de comunicaciones se colocó la publicidad en los puntos de venta ya que se considera un complemento fundamental para la campaña publicitaria en los medios masivos y redes sociales. La presencia de habladores y mostradores en las tiendas que venden los calzados es muy importante para recordarles a los consumidores la existencia de la marca.

Esta investigación concluye que la presente estrategia de comunicaciones de marketing integrada busca que los empleados manejen más información de la marca y que se sientan identificados con la misma, así como también que el público externo conozca la marca *Merú Foot Wear*, que sepa que cuenta con diferentes tipos de calzados y que le ayudará a mantener su estilo sin perder la comodidad. Una vez que todos los públicos involucrados se encuentren bien informados acerca de la marca y su empresa, habrá una unificación de conocimientos y, por ende, mejores resultados.

X. RECOMENDACIONES

- Definir la misión, la visión y los valores de la empresa *Inversiones Ross* e informarla a todo el equipo de trabajo que forma parte de la misma.
- Crear un manual de identidad que le permita a la empresa tener una coherencia en la forma de comunicarse tanto a nivel interno como a nivel externo.
- Generar presencia de marca a través de campañas publicitarias y redes sociales para que las personas asocien la palabra *Merú Foot Wear* con un calzado.
- Formar departamentos bien definidos en la empresa para que las comunicaciones sean más organizadas y específicas. (Administración, ventas, recursos humanos...)
- Establecer un departamento de comunicaciones que se encargue de manejar las redes sociales y que sea una guía para elaborar los mensajes que se van a dirigir a los empleados y al público potencial.

XI. BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas:

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5ta edición). Caracas. Episteme.
- Barquero, J. y Barquero, M. (2005) *Manual de relaciones públicas, publicidad y comunicación*. España. Gestión 2000.
- Blanco, J. y Maya, J. (2005). *Administración de servicios de salud*. José Humberto Colombia. Fondo Editorial CIB.
- Bolaños, B. (1996) *Comunicación escrita*. (Primera Edición) Costa Rica. Editorial EUNED.
- Caldevilla, D. (Sin fecha). *Manual de Relaciones Públicas*. España: Grupo Corporativo Visionnet.
- Case, K. y Fair, R. (1997). *Principios de microeconomía*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Castaño, R. (2004). *La publicidad: Un freno al desarrollo. Elementos para un juicio crítico sobre la llamada industria publicitaria*. Universidad de Medellín. Colombia. Sello Edikokial.
- Enrique, A. y otros (Sin fecha). *La planificación de la comunicación empresarial*. Universidad Autónoma de Barcelona. España: Servei de Plucacions.
- Espinosa, S. y Abbate, E. (2005). *La producción de video en el aula*. (Primera Edición) Argentina. Ediciones Colihue.
- Esteban, A. y otros (2002). *Introducción al marketing*. España. Editorial Ariel, S.A.
- Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. España. ESIC Editorial.
- Ferré, M. y Ferré, N. (1996). *Políticas y estrategias de promoción de ventas y merchandising: cómo utilizar de forma eficaz las promociones y el merchandising*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Goetz, J y LeCompte, M.(1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Ediciones Morata, S.A.

- Guzmán, A. y Otros (Sin fecha). *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Centro de la Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO
- Kaplan, B. (2000). *Educación matemática. La educación en los primeros años*. Argentina. Ediciones novedades educativas.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento*. México. McGraw-Hill.
- Kotler, F., Armstrong, G. (2001) *Marketing*. (Octava edición) México. Pearson Educación.
- Kotler, F., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México. Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de marketing*. (Cuarta Edición) México. Thompson.
- Leiva, J. (2007). *Los emprendedores y la creación de empresas*. Costa Rica. Tecnología de Costa Rica.
- López-Pinto, B. (2001). *La esencia del marketing*. España. Edicions UPC.
- López, R. (2006). *Cálculo de probabilidades e inferencia estadística*. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. Publicaciones UCAB.
- Malhotra, N. y otros (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. México. Pearson Educación
- Merinero, A. (1997). *Marketing y ventas en la oficina de farmacia*. España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- O'Guinn, T., Allen, C. y Semenik, R. (2006). *Publicidad y comunicación integral de la marca*. (Cuarta Edición) México. Editorial Thompson.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de la metodología de la investigación científica*. México: Limusa.
- Pardinás, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México. Siglo xxi editores, s.a de c.v.
- Parreño, J., Ruiz, E. y Casado, A. (2008). *Dirección comercial: los instrumentos de marketing* (4ta edición). España: Editorial Club Universitario.
- Pérez, E (2002). *Comunicación fuera de los medios: "below the line"*. España. ESIC Editorial.

- Publicaciones Vértice. (2008). *Técnicas de comunicación a la venta*. España. Editorial Vértice.
- Pulido, R., Ballén, M. y Zúñiga, F. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa*. Colombia. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ramírez, E., Cajidas, M. (2004). *Proyectos de inversión competitivos. Formulación y evaluación de proyectos*. Colombia. Palmira.
- Rivera, J. y Dolores, M. (2007). *Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. España. ESIC editorial
- Rodríguez, I., Suárez, A y García M. (2008). *Dirección Publicitaria*. España. Edición UOC.
- Rodríguez, M., Fernández, R. (2002). *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores*. Argentina.
- Schultz, E. y otros (1997). *Comunicaciones de marketing integradas*. España. Ediciones Granica S.A.
- Tarrés, M (2004). *Observar, escuchar y comprender: sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Toca, C. (2009). *Fundamentos del marketing: guía para su estudio y comprensión*. (Primera Edición). Colombia. Editorial Universidad del Rosario.
- Underhill, P. (1999). *Por qué compramos. La ciencia del shopping*. España. Gestión 2000.

Fuentes Electrónicas:

- DeConceptos.com (Sin Fecha) *Concepto de “Prensa”*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2011. Disponible en la Web: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/prensa>
- Definiciónabc.com (Sin Fecha) *Definición de “Características”*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2011. Disponible en la Web: <http://www.definicionabc.com/general/caracteristicas.php>

- Faus, A. (1965) Revista española de la opinión pública. *Las revistas y su especialización*. Recuperado el 25 de Julio de 2011. Disponible en la Web: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/40180471?uid=3739296&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21100681666631>
- *Los Medios de Comunicación de Masas*. (Sin Fecha) Preuniversitario Popular Víctor Jara, Área de Lenguaje y Comunicación. Recuperado el 13 de Agosto de 2011. Disponible en la Web: <http://laverdaderamagnitud.files.wordpress.com/2009/06/medios-de-comunicacin.pdf>
- Real Academia Española (Sin Fecha) *Definición de “información”*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2011. Disponible en la Web: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltObtenerHtml?LEMA=informaci%C3%B3n&SUPIND=0&CAREXT=10000&NEDIC=No>
- Thompson (2006) *Definición de “Precio”*. Recuperado el 18 de Octubre de 2011. Disponible en la Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

Fuentes vivas:

- Farhat Jraiche (Presidente)
- Richard Jraiche (Gerente)
- Sarkis Boutros (Gerente)
- Emi Quezada (Asistente administrativo)
- Avelina Olmedo (Secretaria)
- Mayra Justo (Secretaria)
- Ángel Araujo (Chofer)
- Raúl Marcano (Chofer)
- Freddy Guanda (Correspondencia)
- Luis Ramón Padilla (Jefe de almacén)
- Carlos Arévalo (Asistente de almacén)
- Dannis Arsia (Asistente de almacén)

- Edward García (Asistente de almacén)
- Joanis Ramírez (Asistente de almacén)