

RIF: J 30647247-9



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA POSICIONAR A PSY GROUP
INTERNATIONAL EN VENEZUELA, PANAMÁ Y COSTA RICA**

Autor:
Gayoso, Lorena

Profesor coordinador:
Da Silva, Alda

Caracas, 13 de marzo de 2017

**PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA POSICIONAR A PSY GROUP
INTERNATIONAL EN VENEZUELA, PANAMÁ Y COSTA RICA**

Tabla de contenido

	Página
1. Resumen ejecutivo	1
2. Presentación del proyecto	2
3. La Estrategia	4
3.1 Análisis de la situación	
3.1.1 Análisis del ecosistema digital	
3.1.2 Análisis del mercado	5
3.1.3 Tendencias del mercado	
3.1.4 Análisis de los clientes	6
3.1.5 Identificación y análisis de la competencia	
3.1.6 Macroentorno	7
3.1.7 Análisis y Matriz FODA	
3.2 Estrategias de marketing digital	
3.2.1 Objetivos	8
3.2.2 Tácticas	
3.2.3 Acciones	
3.2.4 Indicadores	
3.3 Control y seguimiento	
4. La Propuesta	
4.1 La historia	
4.2 Servicios	10
4.2.1 Servicios corporativos	
4.2.1.1 Selección	
4.2.1.2 Psicología Ocupacional	
4.2.1.3 Teletrabajo	
4.2.1.4 Evaluación del clima organizacional	
4.2.1.5 Team Building	11
4.2.1.6 Coaching	
4.2.2 Servicios no corporativos	
4.2.2.1 Certificación internacional	
4.2.2.2 Diplomado internacional	12
a. Desarrollo de habilidades y competencias gerenciales	

b. Evaluaciones psicológicas en selección por competencias	
c. Gestión de capital humano	
d. Reclutamiento y selección por competencias	13
4.3 La marca	
4.4 Propuesta de valor (Marketing mix)	14
4.4.1 Precio	
4.4.2 Producto	
4.4.3 Plaza	
4.4.4 Promoción	15
4.5 Análisis de la situación	
4.5.1 Análisis del ecosistema digital	
a. Medios pagos	
b. Medios ganados	16
c. Medios propios	17
4.5.2 Análisis del mercado	21
4.5.2.1 Crecimiento de la clase media latinoamericana	
4.5.2.2 Internacionalización empresarial.....	22
4.5.2.3 Muchas empresas, pocos empresarios	
4.5.2.4 Competitividad en el mercado	23
4.5.2.5 Jóvenes profesionales latinos y el mercado laboral	24
4.5.2.6 Gestión de talento multigeneracional	26
4.5.2.7 Migración joven profesional en Latinoamérica.....	28
4.5.2.8 Índice de rotación de talento	29
4.5.2.9 Inversión en Capital Humano por empresas latinas	30
4.5.2.10 Brecha: Formación - Necesidad de la organización	31
4.5.3 Tendencias del mercado	32
4.5.3.1 E-learning y micro story-telling	
4.5.3.2 Gamificación	33
4.5.3.3 University hubs	
4.5.3.4 Employer digital branding	34
4.5.3.5 Desarrollo de competencias a la medida	
4.5.4 Análisis de los clientes	35
4.5.4.1 El cliente no corporativo PSY Group	
4.5.4.2 El cliente corporativo PSY Group	37

4.5.5 Identificación y análisis de la competencia	
4.5.5.1 Análisis cuantitativo	
4.5.5.2 Análisis cualitativo	38
a. Grupo Motiva	
b. IDEAR	
c. Caracas Coaching	40
d. Consultora ALAS	41
e. Humanet	
f. Saber de Panamá	42
4.5.6 Macroentorno	
4.5.6.1 Venezuela	
a. Ámbito político	
b. Ámbito económico	43
c. Ámbito socio-cultural	46
d. Ámbito tecnológico	50
4.5.6.2 Panamá	53
a. Ámbito político	
b. Ámbito económico	54
c. Ámbito socio-cultural	56
d. Ámbito tecnológico	62
4.5.6.3 Costa Rica	65
a. Ámbito político	
b. Ámbito económico	66
c. Ámbito socio-cultural	68
d. Ámbito tecnológico	73
4.5.7 Análisis FODA	75
4.5.7.1 Fortalezas	
4.5.7.2 Oportunidades	76
a. Venezuela	
b. Panamá	77
c. Costa Rica	78
4.5.7.3 Debilidades	79
4.5.7.4 Amenazas	80
a. Venezuela	

b. Panamá	81
c. Costa Rica	
4.5.8 Matriz FODA	83
4.5.8.1 Matriz FODA Venezuela	84
4.5.8.2 Matriz FODA Panamá	89
4.5.8.3 Matriz FODA Costa Rica	94
4.6 Estrategias de marketing digital	99
4.6.1 Estrategia 1	
4.6.2 Estrategia 2	104
4.6.3 Estrategia 3	110
4.6.4 Estrategia 4	122
4.6.5 Estrategia 5	131
4.6.6 Estrategia 6	139
4.7 Control y seguimiento	143
5. Presupuesto del plan y ROI	145
6. Conclusiones y sugerencias	147
7. Referencias	153
8. Anexos	161

PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA POSICIONAR A PSY GROUP INTERNATIONAL EN VENEZUELA, PANAMÁ Y COSTA RICA

1. Resumen ejecutivo

A continuación se presenta el Plan de Marketing para la empresa PSY Group International, conducente al diseño y la planificación de estrategias de naturaleza digital que busquen de manera general el posicionamiento de PSY Group como una marca internacional en la región Latinoamericana y Caribeña.

Actualmente, la empresa cuenta con sedes físicas en Panamá, Costa Rica y Venezuela. Por esta razón, el alcance del presente proyecto está enfocado principalmente en estos tres países.

El objetivo principal del Plan de Marketing Digital será, entonces, la identificación y priorización de las necesidades de cada sede para, una vez conocida y entendida la realidad de cada país, consolidar los objetivos específicos, las estrategias en cada medio (Redes Sociales, Página web, Publicidad en buscadores, Publicidad web e E-mail marketing) en función al logro de las respectivas metas, las acciones y tácticas para la ejecución de cada medida y las formas de control a ser llevadas a lo largo del plan.

De la misma manera, se recogerá información interna y externa asociada a inteligencia de mercado, el escenario de la empresa en cada locación y las situaciones políticas, económicas, tecnológicas y sociales de cada uno de los tres países y de la región Latinoamericana como bloque.

El Plan tiene un plazo de ejecución de aproximadamente 6 meses, con la idea de que los indicadores puedan ser sometidos a revisión y ajuste, de ser necesario.

Dentro de los requisitos del proyecto será necesaria la inclusión de una persona responsable de las actividades de marketing y la colaboración de otros departamentos internos.

Todos estos detalles serán explicados más profundamente a lo largo del Plan.

2. Presentación del proyecto

PSY Group International, es una empresa venezolana que ofrece servicios de consultoría en el área de Recursos Humanos y diferentes programas académicos (diplomados y certificaciones internacionales) orientados al desarrollo de “aptitudes blandas”, particularmente para profesionales con cargos de supervisión y gerencia. Estos programas incluyen pasantías internacionales en Costa Rica, Panamá y Venezuela y cuentan con validez internacional.

A pesar de su origen venezolano, PSY Group es una empresa con planes expansionistas cuyo objetivo a mediano plazo (2-5 años) es posicionarse como una marca internacional en la región latinoamericana y caribeña con 3 sedes adicionales en Chile, Perú y México.

Dentro de Latinoamérica, la empresa opera únicamente en Panamá, Costa Rica y Venezuela, por lo que el presente plan está fuertemente orientado a su ejecución dentro de esta región.

Dado que no existe un plan de marketing que oriente las acciones a tomar dentro de un marco estratégico en beneficio de los objetivos de la empresa y teniendo en cuenta los planes expansionistas de PSY Group, sería provechoso la construcción de un documento que consolidase datos propios de la empresa (historia, servicios, canales digitales) y datos de los mercados en donde se desarrollan sus actividades comerciales, así como tendencias en la industria.

Asimismo, el presente trabajo tiene como objetivo final generar un plan anual de marketing digital, cuya ejecución sea primero en Venezuela y actúe como proyecto piloto para replicar en el resto de las franquicias PSY Group.

Actualmente no existe una persona responsable de llevar las acciones de marketing, generar propuestas nuevas o realizar el seguimiento de acciones pasadas. Por esta razón, los esfuerzos que se están haciendo en este momento para aumentar las ventas a través de iniciativas promocionales, suelen ser acciones esporádicas hechas por el resto del equipo.

Recientemente, fue integrada una nueva sede a la franquicia PSY Group en Miami y a pesar de no estar operando en este momento, es una nueva oficina que debe comenzar a generar resultados en el corto a mediano plazo.

Venezuela es la sede administrativa de PSY Group. De esta manera, todas las acciones ejecutadas en las otras sedes son planificadas y monitoreadas, usualmente, desde Venezuela como parte del contrato de franquicia. Esto pone a la casa matriz en una posición de presión constante por mantener cierto ritmo de trabajo tanto en la capital venezolana como en el resto de los países.

Si PSY Group sigue creciendo según sus expectativas y continúa abriendo nuevas oficinas sin un sistema de trabajo concretado, testeado y certificado que solidifique las bases sobre las que se construyan estrategias en el área de marketing acorde a cada mercado en el que se desarrollan las actividades comerciales de cada sede, su capacidad de funcionamiento se verá empobrecida por no poder seguirle el ritmo a su propio crecimiento.

Este plan ha sido desarrollado específicamente para satisfacer las necesidades únicas de PSY Group. De esta manera, los recursos humanos y monetarios necesarios para llevarlo a cabo han estado desde el principio sujeto a las capacidades ya discutidas con la empresa.

Siguiendo esta línea, el presente plan exige la contratación de un responsable de marketing encargado de la ejecución del plan según las indicaciones estipuladas.

3. La Estrategia

Para la construcción del Plan de Marketing Digital, se siguió el método SOSTAC.

Este método, diseñado por P.R Smith, es un sistema que permite trazar los pasos a seguir, de manera sistemática, para crear una jerarquización de los bloques de trabajo con el objetivo de establecer un orden en el desarrollo del plan.

Asimismo, fue implementado siguiendo las recomendaciones del Ebook: 5 pasos para crear un Plan de Marketing Digital (2013) por Bepokely Digital, consultora de marketing digital para empresas de moda.

Los pasos a seguir para SOSTAC, vienen determinados exactamente por sus letras. A continuación, se describen brevemente los puntos que conforman los bloques de trabajo de este método, según Bepokely Digital.

3.1 Análisis de la situación

3.1.1 Análisis del ecosistema digital: Se trata de un estudio sobre las estrategias y medidas que se toman en este momento en el aspecto digital, categorizado por el tipo de medio. Siendo estos: medios pagos (publicidad en buscadores, adwords, publicidad en la web), medios ganados (conversaciones en redes sociales, blogs, foros, grupos, etc) y medios propios (página web, revista digital, publicidad a través de whatsapp, e-mail marketing y redes sociales). Esto se hace para conocer lo que la marca está haciendo actualmente para promocionarse a sí misma en un nivel digital.

En el caso de la página web, se hizo una auditoría que evaluara el SEO en sus aspectos on-site, off-site y técnicos con los softwares “Screaming Frog” y “Woorank”.

- a. **On-site:** Supone un análisis de la meta data, el contenido y las palabras claves (*keywords*) usadas dentro del sitio con el fin de optimizar estos elementos para mejorar su visibilidad general.
- b. **Off-site:** Se trata del análisis del número de “backlinks” (la referencia externa de otras páginas a la propia) que recibe actualmente el sitio, la calidad de su contenido y la autoridad de la página.
- c. **Técnicos:** Se refiere a la manera en que una página web es vista y entendida por los “bots” de los buscadores y supone un análisis de los códigos usados dentro del sitio, su estructura, errores en los códigos, imágenes alt, robots.txt, la meta data, el contenido, la estructura URL y navegabilidad general del sitio para que puedan ser encontrados más fácilmente por buscadores.

3.1.2 Análisis del mercado: Se trata de captar dónde está la necesidad de los clientes corporativos y no corporativos en el área de Gestión de Capital Humano y desarrollo de competencias profesionales en Latinoamérica.

3.1.3 Tendencias del mercado: Consiste en una investigación de las tendencias actuales en Latinoamérica en el área de Gestión de Talento Humano. Estas tendencias responden al ámbito online y offline.

3.1.4 Análisis de los clientes: Se refiere a la identificación del target. De modo que PSY Group ofrece servicios tanto para empresas (B2B) como para personas (B2C), se han elaborado dos perfiles diferentes.

Para la construcción del perfil B2C fue necesario el análisis de datos obtenidos de la encuesta internacional hecha por la organización chilena Latinobarómetro para el año 2015, las variables que se tomaron para segmentar a los encuestados fue: Hombres y Mujeres profesionales de 26 a 40 años para México, Chile, Perú, Panamá, Venezuela y Costa Rica.

El criterio utilizado para elegir estos países fue, principalmente, las intenciones que tiene PSY Group para mover sus oficinas a estos destinos en el mediano plazo.

Para la construcción del perfil B2B fue hecha una reunión con el equipo de ventas PSY Group, responsables de visitar a clientes corporativos en Caracas y Panamá, y se realizó una corta entrevista sobre las experiencias y percepciones particulares de cada vendedor, para elaborar un perfil que representara a *grosso modo* estas conclusiones.

3.1.5 Identificación y análisis de la competencia: Se trata de establecer *benchmarks* cuantitativos y cualitativos que permitan saber cómo se está desempeñando la competencia, cuáles son los puntos bases sobre los que partir al armar las estrategias y cuáles son sus puntos débiles.

Para filtrar los competidores se realizó primero un análisis del contenido de las páginas de PSY Group para identificar las palabras claves (keywords) con mayor tráfico en Panamá, Costa Rica y Venezuela (por separado). Después se procedió a buscar manualmente cada término en el buscador de cada país para identificar los competidores que

rankean en los primeros 10 lugares (primera página de búsqueda) para cada keyword. Una vez obtenidos todos los competidores correspondientes a cada palabra clave segmentado por país, se unificaron y jerarquizaron dichos competidores según su relevancia, número de keywords para las que rankea y nivel de amenaza en una única lista final, a partir de la cual se realizó el estudio de *benchmarking*.

Para el análisis cualitativo de la competencia se utilizó la herramienta “Woorank” y para el análisis cuantitativo “SEO tracker”.

3.1.6 Macroentorno: Análisis PEST de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de cada país que pueden afectar de manera directa o indirecta las actividades de la empresa y las condiciones generales del entorno donde se ejecutan las estrategias del plan.

3.1.7 Análisis y matriz FODA: Esta matriz permite visualizar los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) obtenidos en los pasos anteriores para detectar posibles circunstancias favorables o perjudiciales para la empresa y desarrollar estrategias de ataque o de defensa dependiendo del caso.

3.2 Estrategias de marketing digital: Para la estructuración de las estrategias se tomó como referencia el orden establecido en la tesis de postgrado “Plan de Comunicación Corporativa Digital para la Empresa Latinmanagers en Pro de su Internacionalización” (2013) por Zulma Venegas de la Universidad de la Plata, Argentina y el “Plan de Mercadotecnia en internet para el restaurante de mariscos Mazatlán” (2014) por Maricela Pulido del Instituto Nacional de México, México.

3.2.1 Objetivos: Meta específica que desea alcanzarse. Esta se determinó a partir de una entrevista hecha al fundador de la empresa, antes de comenzar el plan, para compartir las expectativas de este sobre el futuro de PSY Group como negocio.

Una vez realizado el análisis de la situación, se complementaron estos objetivos iniciales con las conclusiones y resultados arrojados por la primera fase de investigación.

3.2.2 Tácticas En este paso se define la manera de implementar las estrategias, cuándo se hará, con qué herramientas y sus indicadores.

3.2.3 Acciones: Detalles de todas las acciones que supone cada táctica y recursos necesarios.

3.2.4 Indicadores: Estos dependen a su vez, de los objetivos planteados. Los KPI'S (Indicadores de desempeño), son las guías que se van a seleccionar para llevar las métricas de cada objetivo y conocer el desempeño que están teniendo en función a alcanzar un respectivo objetivo.

3.3 Control y seguimiento: Fechas de inicio y fin proyectadas para cada estrategia, sus respectivas acciones y responsables.

4. La Propuesta

4.1 Historia

PSY Group nace en Caracas en el 2009 del deseo de independencia laboral de tres socios psicólogos que decidieron iniciar una empresa que

brindara servicios y sesiones de consultoría a psicólogos y psicólogos ocupacionales en Venezuela.

Dos años después, dos de los socios se desvincularon del negocio y vendieron sus partes a Helys Quiñones, actual director y dueño único de la empresa.

El mercado de psicólogos comenzó a hacerse pequeño para el crecimiento que estaba teniendo la empresa por lo que se amplió la gama de productos ofrecidos para incursionar en otros mercados más ambiciosos. De esta manera, se incluyen programas de formación relacionados con competencias en el área de Recursos Humanos.

Gracias a este tipo de servicios se generan las condiciones ideales para establecer contacto con gerentes y ejecutivos de cargos medios y altos interesados por los servicios corporativos.

En el 2013 PSY Group abre una oficina en Ciudad de Panamá, un año después en San José de Costa Rica (2014) y dos años más tarde en la ciudad de Miami, EE.UU (2016).

El portafolio de servicios de PSY Group incluye servicios corporativos afines al área de Gestión de Capital Humano y diversos servicios no-corporativos como certificaciones y diplomados internacionales dirigidos al público general, supervisores y profesionales de Recursos Humanos.

Desde agosto del 2016, el fundador de la empresa decide que el enfoque principal de PSY Group será la captación de clientes corporativos grandes y, por lo tanto, se inicia un proceso de reingeniería de la marca para proyectarse como una consultora e independizarse de la imagen de centro de formación.

4.2 Servicios

4.2.1 Servicios corporativos

Información abstraída de sitio web corporativo psygroup.org

4.2.1.1 Selección: Este servicio incluye todo el proceso de reclutamiento del perfil de la vacante, la verificación de referencias, realización de los exámenes médicos pre empleo, evaluaciones psicológicas de competencias asociadas al cargo al que aspiran los candidatos pre seleccionados y entrevistas.

4.2.1.2 Psicología Ocupacional: Es un servicio sustentado en el psicodiagnóstico a profundidad del talento humano (personal base, jefes y supervisores, gerencia baja, media y alta, y personal de confianza) en general previa selección, de carácter ocupacional o de promoción dentro de su organización. De acuerdo a lo que requiera el cliente se conforma la batería de pruebas que más se ajuste con las exigencias del caso, bien sea para la ocupación de una vacante o para un ascenso.

4.2.1.3 Teletrabajo: Centro de llamadas para las Américas y el Caribe, enfocado en brindar soluciones asociados al telemarketing, gestión de cobranzas, estudios de mercado, campañas comerciales, encuestas, etc.

4.2.1.4 Evaluación de clima organizacional: Análisis de factores que inciden en el entorno de trabajo generado por los miembros de un equipo u organización, como la motivación, identificación con la empresa, medio ambiente de trabajo, desarrollo de competencias, planificación de carrera y otras variables asociadas con la percepción de los trabajadores de su entorno.

Este servicio es ofrecido junto a un plan de acción orientado a mejorar la percepción que tienen los trabajadores de la empresa a partir de las conclusiones extraídas del análisis.

4.2.1.5 Team building: Evaluación y desarrollo del talento humano en entornos no organizacionales, a través de actividades que requieren el empleo de diversas competencias claves en toda organización actualmente (trabajo en equipo, comunicación asertiva, planificación estratégica, administración del tiempo, negociación, entre otras). Algunas de estas actividades son: cocina creativa, caídas de agua (canyoning), teatro (psicodrama), rápidos (rafting), paintball y otros.

4.2.1.6 Coaching: Proceso de acompañamiento enfocado en el desarrollo de conductas, destrezas, habilidades y competencias claves en diversos entornos, persigue la consecución de objetivos estratégicos para una persona o empresa en un periodo de tiempo específico. El servicio puede ser dirigido a ejecutivos, equipos de trabajo o emprendedores.

4.2.2 Servicios no corporativos

4.2.2.1 Certificación internacional: Programa dirigido a todo público, de aproximadamente 6 meses de duración y acreditado por el World Coaching School, Latin American and Caribbean Coaching School y PSY Group International Consulting and Training.

La certificación significa la finalización de un nivel básico sobre la historia, los instrumentos y la metodología del Coaching como proceso transformacional aplicable a cualquier ser humano y, posteriormente, un

nivel avanzado donde el participante se especializa en alguna de las siguientes ramas del Coaching: Coaching Gerencial, Coaching organizacional, Coaching sexual y de pareja, Coaching en Ventas, Coaching deportivo, Coaching educativo y Coaching de vida o Life Coaching.

Consecutivamente, el Coach egresado que quiera ampliar sus conocimientos y adquirir nuevas herramientas relacionadas con el Coaching está calificado para acceder a la certificación Master Coach o Master Coach & Trainer para los interesados en la facilitación académica.

4.2.2.2 Diplomados internacionales

a. Desarrollo de habilidades y competencias gerenciales: Manejo adecuado de competencias gerenciales y de supervisión, con el desarrollo de habilidades que permitan al participante mejorar de manera integral su desempeño laboral con competencias claves, tales como: Comunicación asertiva, planificación y gerencia del tiempo propio y de un equipo, liderazgo, adaptación y negociación estratégica.

b. Evaluaciones psicológicas en selección por competencias: Dirigido a psicólogos y estudiantes de psicología con la intención de profundizar y consolidar conocimientos teórico-prácticos en Evaluaciones Psicológicas asociadas con el proceso de selección de capital humano bajo el modelo de competencias en una organización, mejorando de manera integral el desempeño del psicólogo en entornos empresariales.

c. Gestión de capital humano por competencias: Dirigido a profesionales y estudiantes de carreras afines a la gestión de talento

humano, orientado al desarrollo de habilidades que permitan al participante mejorar de manera integral su desempeño en su organización y el de su equipo de trabajo con competencias asociadas al reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, planes de carrera y desarrollo de talento humano en el ámbito profesional.

d. Reclutamiento y selección por competencias: Dirigido a todo público con el fin de consolidar conocimientos relacionados con el proceso de reclutamiento y selección, tales como: técnicas para la ejecución de entrevistas por competencias, realizar descripciones de cargos, diseñar e implementar un Assessment Center, nociones generales en evaluaciones psicológicas etc.

4.3 La Marca

PSY Group se caracteriza por su compromiso a experiencias de alto impacto ofrecidas de una manera personalizada y asertiva desde el primer contacto. Por esta razón, los colores corporativos que maneja la marca buscan transmitir un sentido de éxito (naranja), energía (amarillo) y pasión (rojo) en un entorno de exclusividad (negro). De la misma manera, son incluidas palabras o términos que suponen poder, como por ejemplo: “empoderamiento”, “pasión”, “competencias”, “potencial”, “experiencia”, “desarrollo”, “éxito”, “motivación” y “resultados” dentro de sus discursos, así como el uso de imágenes de alta resolución, tamaño y contrastes que muestran, típicamente, personas en medio de una acción y se evitan, por el contrario, el uso de imágenes de objetos, ilustraciones y el empleo de la palabra “no” en cualquier caso.

Teniendo en cuenta que la marca se identifica y proyecta como una marca internacional, procura que las imágenes y palabras que usa también lo sean. Asimismo, evita terminaciones o expresiones coloquiales dentro de

sus comunicaciones y la exposición de imágenes que incluyan personas con rasgos étnicos muy acentuados.

La marca le habla a un cliente que pertenece a un sector exclusivo del mercado, que sabe lo que quiere y que entiende que PSY Group es su mejor opción. Por esta razón, suele incluir términos técnicos y anglicismos en sus mensajes.

4.4 Propuesta de valor (marketing mix)

4.4.1 Precio: Gracias a que PSY Group pertenece al rubro de servicios profesionales y sus gastos fijos son esencialmente en la oficina Venezuela, la empresa ha logrado manejar una estructura de costos que le permite generar ingresos en divisas con una inversión en moneda nacional y, por lo tanto, ofrecer precios competitivos en cada una de sus sedes (aproximadamente un 30% menos en comparación con la competencia).

4.4.2 Producto: A pesar de que la empresa tiene un abanico de opciones en cuanto a servicios corporativos asociados a la gestión de talento, PSY Group presenta una carta blanca para adaptarse a cualquier necesidad que manifieste el cliente, independientemente de su particularidad, y se compromete a presentar una solución dentro o fuera de lo especificado en su portafolio de servicios.

4.4.3 Plaza: PSY Group trabaja con profesionales y facilitadores contratados temporalmente para cubrir un proyecto específico por un periodo específico. De tal forma, los servicios corporativos son generalmente ejecutados dentro de las instalaciones de la empresa cliente a modo *in*

company o en cualquier locación que el cliente desee dependiendo de la naturaleza del servicio contratado.

4.4.4 Promoción: Para las certificaciones y diplomados internacionales, PSY Group cuenta con diferentes planes de financiamiento y descuentos en las sedes de Panamá y Venezuela. Sin embargo, la situación del último país ha mermado las iniciativas promocionales que han podido generarse ahí.

4.5 Análisis de la situación

4.5.1 El ecosistema digital: A continuación, se describen las acciones que se están llevando a cabo en la actualidad en relación a la gestión de marketing digital de la empresa. Estas serán divididas en el tipo de medio para facilitar su segmentación.

a. Medios pagos

En este momento, la única inversión que hay en cuanto a publicidad web, se refiere al servicio de correo masivo proporcionado por el sitio web de bolsa de trabajo Empléate. Por una cuota trimestral, se envía una cantidad de correos promocionales a una lista interna de la bolsa de trabajo segmentada según las especificaciones (cargo, edad, formación profesional) de PSY Group.

El retorno de inversión de esta estrategia es cercano al 300%. Sin embargo, este servicio sólo es usado en Venezuela.

Al no existir ningún tipo de documento que registre la identidad visual de la marca, esta es sujeta a la satisfacción de quien la realice, sea o

no miembro de la organización. Es decir, PSY Group facilita la información promocional a Empléate, pero es Empléate quien diseña los mails bajo sus propios estándares. De manera que la coherencia entre forma y fondo se desvirtúa.

Además de esto, no existe en este momento ninguna inversión en publicidad en buscadores, redes sociales o algún otro tipo de publicidad web.

Anteriormente, se realizó una campaña en Facebook como estrategia para captar nuevos clientes pero esta sólo resultó en algún tipo de *awareness* (se ganaron aproximadamente 3000 “me gusta” a la página de PSY Group en esta red). A partir de ese momento, no ha sido tomada otra medida digital que haya significado una inversión o ganancia monetaria por parte de la empresa.

Conjuntamente, gracias a una alianza comercial entre la empresa y el directorio web Infoguía, fue posible habilitar tres banners en las páginas: home, coaching schools y consultoras. Sin embargo, no se llevó seguimiento del desempeño que tuvo esta acción, en términos de tráfico, CTR o relación campaña-ventas, tampoco fue determinado un landing page para cada banner, sino que todos, independientemente de su contenido, llevaban al mismo link, dejando la efectividad de la iniciativa a la especulación.

b. Medios ganados

Las redes de PSY Group (respectivamente: Facebook, Instagram y Twitter) reúnen una cantidad absoluta de aproximadamente 20.000 seguidores. La mayoría de ellos, venezolanos. El resto se concentra principalmente en los países donde existen sedes o colaboradores

de PSY Group (México, Colombia, Costa Rica, Panamá, Argentina y Miami).

A pesar de tener una relativa presencia web, no hay un monitoreo de las conversaciones en el entorno digital que se estén dando alrededor de la marca o de la industria. Por lo tanto, no hay mayor participación por parte de la empresa en estas conversaciones, ni mayor interacción en las comunidades parte de estos espacios generadores de información valiosa. El resultado directo de esto ha sido una baja tasa de interacción y *engagement*, poco conocimiento sobre el sentimiento hacia la marca derivado de estas conversaciones y, por tanto, un nulo control sobre la reputación de PSY Group en cuanto a lo digital se refiere.

c. Medios propios

- **Página web:** La página web de PSY Group es gestionada por el Fundador de la empresa. Es un sitio fuertemente orientado hacia la venta, es decir, no hay mucho contenido informativo además del proporcionado al usuario sobre los servicios que se ofrecen. No hay un espacio especialmente dedicado a comunicar la identidad de la marca, su historia, misión o visión. La estructura del sitio supone que hay un conocimiento *a priori* por el usuario sobre la organización y lo que ofrece.

Los precios de las capacitaciones son compartidas abiertamente y hay una breve descripción de cada servicio corporativo, acompañada de un mensaje que invita al usuario a solicitar más información. Sin embargo, este mensaje no es un *call to action* ya que no está acompañada por un link que facilite tomar la acción que se pide.

En líneas generales, el sitio tiene un bajo nivel de tráfico y no es compartido por los usuarios.

Después de realizar un análisis SEO que evaluara los aspectos técnicos (códigos, etiquetas y meta descripciones), on site (contenido, palabras claves y mensajes) y off site (links externos e internos) del sitio, se concluye que el pobre flujo de usuarios se debe a las carencias técnicas que presenta el sitio. Detalles clave como *title tags* (los nombre de las páginas) y *heading tags* (los nombre de los títulos para el contenido de cada página) no optimizados, dificultan la indexación de sus páginas por los motores de búsqueda y, finalmente, disminuyen la visibilidad general del sitio.

Otra causa, complementaria al punto anterior, es la falta de *keywords* (palabras clave). Tener un set predeterminado de *keywords* seleccionadas específicamente por su correlación con los servicios ofrecidos, aumenta la notabilidad de la página para los buscadores por la relevancia entre los términos utilizados.

Por otro lado, el sitio web no tiene *backlinks* de calidad que ayuden a aumentar la autoridad general del sitio y, por lo tanto, su tráfico orgánico e inorgánico. La mayoría de estos enlaces externos o *backlinks* son de la misma empresa pero hechos a partir de redes sociales.

La autoridad de un sitio web es un número, otorgado por Google, en la escala de 1-100 según su logaritmo. Este número no es de conocimiento público, ya que el logaritmo Google es información confidencial pero varios especialistas, e incluso voceros Google,

han revelado algunos de los componentes que lo conforman. Uno de estos elementos es el llamado “link juice”, el cual se refiere a la transferibilidad de autoridad entre un sitio y otro, cuando un primer dominio se vincula a otro a través de un enlace.

Usualmente, dominios gubernamentales, de ONG's , establecimientos académicos, financieros o religiosos son los que tienen mayor autoridad y , por ende, un “link juice” de mejor calidad.

Finalmente, retomando lo explicado en el primer párrafo, el hecho de que el contenido no es *share worthy* (viral) limita mucho las visitas inorgánicas (referenciados por otros sitios) ya que este no representa mayor valor para quien no sea o esté decidido a ser un comprador.

- **Redes sociales:** PSY Group maneja cuentas en Instagram, LinkedIn, Twitter, Facebook y Youtube, pero no hay dentro de la compañía un plan de redes que marque las pautas para gestionar, administrar y medir las acciones en estos canales y tampoco un responsable por estas tareas. De esta manera, el contenido compartido es volátil en lo que se refiere a su frecuencia y gobierno ya que no hay directivas que lo coordinen. Esto resulta en la proyección de una imagen digital de la marca poco definida.
- **Email marketing:** Este canal es utilizado para enviar promociones y descuentos especiales a la lista de personas que ya realizaron una primera compra a PSY Group, con el objetivo de promover la contratación de otros servicios. Sin embargo, estas personas no comparten intereses entre sí más allá de su

carácter de ex clientes PSY Group, es decir, no hay un proceso de segmentación.

Tanto en Venezuela, Panamá y Costa Rica, el email es la principal forma de contacto entre potenciales clientes y la empresa.

- **Revista digital:** PSY Group Magazine es una revista digital bilingüe distribuida a las listas de clientes potenciales y actuales de la empresa en sus tres sedes. La revista es publicada de manera bimensual y proporciona contenido relacionado con temas de Coaching, liderazgo, emprendimientos, nuevas tendencias en gestión de Capital Humano y cómo esto es relevante para jóvenes empresarios. También es un medio utilizado para promocionar los programas internacionales de desarrollo profesional y personal.

Existe un encargado del diseño, edición, traducción y publicación de esta revista, pero no hay responsables fijos dedicados a desarrollar los artículos. Asimismo, los articulistas rotan de edición en edición y escriben sobre una temática específica decidida por el fundador.

La revista, cuya primera edición fue en diciembre del 2015, no representa mayor peso en cuanto a ventas se refiere y la baja consistencia para conseguir articulistas voluntarios, dificulta la sustentabilidad de la misma.

- **Otros:** Se ha intentado usar Whatsapp para dar a conocer descuentos importantes en algunos programas a egresados de las capacitaciones PSY Group, pero no es una medida

establecida formalmente como estrategia de captación de clientes y no se le ha dado continuidad.

4.5.2 Análisis del mercado

4.5.2.1 Crecimiento de la clase media latinoamericana

En la última década, la región ha experimentado un rápido y constante crecimiento económico, potenciado por una relativa estabilidad política y social. De acuerdo al Banco Mundial (2010), aproximadamente 70 millones de latinoamericanos pasaron de clase baja a clase media en este periodo, significando el crecimiento más alto jamás registrado en la región (50%).

Esto ha representado a su vez, un crecimiento importante en el escenario empresarial, especialmente en el surgimiento de pequeñas y medianas empresas. Según la CEPAL (2014), estas llamadas PYME no sólo son consecuencia del progreso económico de la región sino también son motores del futuro desarrollo de Latinoamérica, ya que representan el 99% de las empresas privadas y generan el 67% del empleo total, es decir, 7 de cada 10 personas en Latinoamérica trabaja en una PYME privada.

Por otro lado, es importante acotar que de acuerdo con las observaciones de la CAF (2014), el grueso de los emprendimientos en Latinoamérica surge más como respuesta a la falta de oportunidades laborales que como una actividad de verdadero aporte y visión empresarial. De hecho, el 75% de estas PYME se trata de microempresas (menos de 5 trabajadores) que emplean aproximadamente al 40% de los asalariados del sector privado y 28% de ellas se refieren a trabajadores por cuenta propia o auto-empleados.

De esta manera, en el informe del Banco Mundial (2014) se describe a la región (que también incluye al Caribe) como un productor de emprendedores, dado el alto número de empresas registradas formalmente en relación a otras regiones del mundo.

4.5.2.2 Internacionalización empresarial

Paralelamente a lo anterior, se percibe un crecimiento importante de las “translatinas”, empresas que expanden sus actividades económicas a otros países de la región, en busca de nuevos mercados internacionales. La CEPAL (2013) explica que la mayor parte de las “traslatinas” son de Argentina, Brasil, Chile, México y Colombia, respectivamente de los sectores de Hidrocarburos, minería, cemento y siderurgia, alimentos y bebidas, manufacturas de consumo masivo y telecomunicaciones.

4.5.2.3 Muchas empresas, pocos empresarios

A pesar de que la tasa de nacimiento de nuevas empresas es elevada, la cantidad de nuevas empresas que permanecen en el mercado los primeros años es significativamente más baja que en otros lugares con situaciones similares. De acuerdo con la CEPAL (2013), entre 50% – 75% de los emprendimientos en la región fracasan de dos a cinco años.

Otro dato interesante es que gran parte de las PYMES son empresas jóvenes, pero existe una cantidad relevante que no lo es. Esto quiere decir que muchas empresas que nacen pequeñas se han quedado pequeñas a lo largo del tiempo.

El estudio atribuye esta tendencia a la falta de innovación, ya que limita la capacidad de una empresa para hacerse competitiva frente a otras en un mercado perfecto, especialmente si los otros competidores la superan en tamaño e infraestructura.

Este problema puede verse reflejado en dos sentidos:

- a. Gran parte de los emprendimientos se desarrollan en áreas tradicionales o poco innovadoras como manufacturera y textiles.
- b. Incluso si se trata de un negocio innovador, la frecuencia de lanzamiento de nuevos productos es muy baja comparada con otras partes del mundo.

El Banco Mundial (2013) atribuye esta falta de innovación a la escasez de Capital Humano suficientemente capacitado para llevar adelante un proyecto que desafíe paradigmas y a la asociación que hay en Latinoamérica entre la vergüenza social y el fracaso laboral.

Otra característica, continuamente atribuida al alto fracaso de los emprendimientos a nivel mundial, es el desconocimiento o el poco manejo de las habilidades gerenciales que permitan al emprendedor convertirse en empresario. Algunas de estas habilidades se refieren a manejo del tiempo, capacidad de resolución de conflictos y poder de negociación, herramientas necesarias para gestionar el negocio, continuar los procesos y motivar al equipo al mismo tiempo.

4.5.2.4 Competitividad en el mercado

El surgimiento de nuevos mercados y nuevas economías, exige a las compañías (independientemente de su tamaño o edad) adaptarse

continuamente a los cambios de un entorno volátil donde todos los días surgen nuevos competidores, algunos productos se vuelven obsoletos, las necesidades del mercado toman una dirección contraria a la prevista inicialmente y, por encima de todo, contar con un Capital Humano preparado para amoldarse a las nuevas exigencias del entorno.

Hoy en día, la verdadera ventaja competitiva poco tiene que ver con la calidad de los productos o servicios ofrecidos, sino con la capacidad de algunas empresas para retener a su mejor talento y la incapacidad de otras para atraerlo.

Las nuevas necesidades de los consumidores no solo llevan a las empresas a subir el estándar en cuanto a las competencias exigidas a sus candidatos sino a buscar la manera de , una vez conseguido, cultivar la relación laboral con nuevos modelos de incentivos y beneficios profesionales y personales que retenga al talento.

Sumado a esto, según la OIT (2014), a pesar de haber una leve tasa de desempleo en las economías líderes latinoamericanas (México, Chile, Panamá, Costa Rica, Perú y Colombia) no se prevé mayor generación de nuevas vacantes por el decrecimiento que ha experimentado la economía actual.

Esto se traduce en un desequilibrio en el mercado laboral ya que habrá más profesionales que puestos de trabajo que llenar.

4.5.2.5 Jóvenes profesionales latinos y el mercado laboral

La sobre demanda laboral significa un ajuste en los requerimientos de los puestos por los que se compete. Los graduados técnicos y

universitarios de carreras poco demandadas intentan formarse en programas que hagan sus perfiles más atractivos y aumenten su índice de empleabilidad. Por otro lado, aquellos profesionales de carreras con alta demanda, también deben especializar sus conocimientos para hacerse más competitivos.

Durante una entrevista para el Observatorio Laboral para la Educación (2014), Camilo Correa, Gerente Nacional de selección del Grupo Adecco Colombia, argumentó que las competencias personales en la actualidad significan un factor diferencial para las empresas contratantes.

Las llamadas “*soft skills*”, aquellas habilidades relacionadas con el liderazgo, la adaptabilidad, trabajo en equipo, orientación al logro y buena comunicación, representan un gran atractivo en el momento de evaluar un perfil profesional, porque son estas habilidades las que aseguran un talento tanto proactivo como comprometido con la productividad de la organización.

Un reto que enfrentan muchos recién graduados a nivel mundial, es la falta de experiencia profesional al insertarse en el mercado laboral. Esto representa un obstáculo importante porque la mayoría de las vacantes exigen entre 1 a 2 años de experiencia previa.

Sobre este punto, Correa insiste en que las pasantías académicas tienen un peso relevante y, especialmente, el perfil profesional extra académico del candidato. Es decir, toda formación hecha en paralelo a la educación formal.

4.5.2.6 Gestión de talento multigeneracional

La rápida evolución tecnológica, impulsadora (entre otras cosas) de una evolución social orientada al rompimiento de órdenes tradicionales, ha incrementado la brecha generacional más allá de sus límites cronológicos naturales.

Actualmente, se habla de empresas multigeneracionales, aquellas cuyas oficinas son espacio de convivencia para las últimas tres generaciones de profesionales (Baby boomers, Generación X y Millenials). La gestión eficiente de estas generaciones de talento representa hoy uno de los retos más grandes a afrontar por las empresas y, más en concreto, por sus responsables de Recursos Humanos.

(Infocapitalhumano, 2013)

“Ello implica distinguir características propias dentro de cada grupo, sus estilos de trabajo, formas de pensar y organizarse y, claro está, sus necesidades y expectativas diferentes. A partir de una distinción generacional se pueden definir, entonces, modelos de carrera, esquemas de liderazgo, estructuras de aprendizaje, programas de reconocimiento, bienestar social y, en general, una cultura de compromiso e identificación a todo nivel.”

Naturalmente, los de la Generación X (y, en menor medida, los Baby Boomers) se retiran de las responsabilidades que han asumido por años dentro de la organización, dejando un vacío de información y experiencia en sus antiguos puestos de trabajo. Estos espacios son sucedidos por Millenials, quienes deben ser formados para asumir no sólo las nuevas funciones directamente relacionadas con el cargo, sino

el desarrollo de las competencias gerenciales que faciliten su inserción y desarrollo dentro de este rol superior (liderazgo, gestión del tiempo, comunicación asertiva, etc).

Por otro lado, la naturaleza inconformista y dinámica de los Millenials ejerce presión sobre las empresas para desarrollar planes de retención de su capital humano. El nivel bajo de compromiso laboral, generalmente atribuido a esta generación, conlleva un alto nivel de rotación por parte de los profesionales menores de 25 años, lo cual se traduce en pérdida de talento, capacitación, *expertise*, tiempo y dinero para la empresa.

Teniendo en cuenta que el 50% de los colaboradores que dejan una organización se dirigen a la competencia (Ipsos Perú, 2013). El “*job hopping*” atribuido a los Millenials (saltar de trabajo en trabajo) es especialmente perjudicial para las empresas dinámicas (como en el área de tecnología) ya que, por naturaleza, su éxito depende de un constante nivel de innovación y actualización, lo cual exige que frecuentemente se generen ideas nuevas y se mantengan al resguardo de los competidores.

Siendo los Millenials la generación más joven, menos comprometida pero más creativa y globalmente consciente, las consecuencias de la pérdida de este talento para este tipo de organizaciones en específico van mucho más allá que las mencionadas anteriormente.

Las empresas deben encontrar maneras de volver esta tendencia a su favor pronto, ya que se proyecta que para el 2025 esta generación ocupe el 75% de los puestos laborales en el mundo. (Fast Company, 2015)

4.5.2.7 Migración joven profesional en Latinoamérica

De acuerdo con CAF (2014) no sólo se ha globalizado la economía y los tratos comerciales internacionales, sino que ha aumentado la tasa de migración en la región. Estos movimientos, típicamente del Sur al Norte pero también entre países del Sur, requieren de una capacitación previa para adaptarse a la nueva realidad.

El estudio habla de una “fuerza de trabajo mundial” que se ha visto entorpecida por la falta de sistemas de certificación de competencias laborales, es decir, las personas que han adquirido capacitaciones en sus trabajos no tienen soportes legalmente reconocidos de estos programas, anulando la posibilidad de su reconocimiento en el extranjero.

Esta tendencia migratoria profesional en Latinoamérica es una causa de presión para las empresas que deben hacerse a sí mismas lo suficientemente atractivas para retener a su talento nacional y, al mismo tiempo, atraer capital humano internacional con habilidades técnicas que aporten competitividad al negocio.

Roberto Valls, productor online del Banco Mundial (2013), dice que para los países del Caribe y Centroamérica la “fuga de cerebros” sí supone una pérdida de capital humano mucho más fuerte que para las economías más desarrolladas. Sin embargo, estas últimas han asumido esta realidad como una oportunidad para importar talento de otras regiones que transfieran conocimiento a la nación.

4.5.2.8 Índice de rotación de talento

El estudio de Amcham e IPSO (2013) concluyó que la mitad de las empresas encuestadas poseían un plan de retención de talento y la mayoría de estas eran de capital extranjero.

La medida más utilizada para retener a los ejecutivos de primera línea (gerentes que reportan al gerente general) eran paquetes económicos atractivos y en menor escala planes de *Mentoring* o *Coaching*, mientras que para los ejecutivos de la segunda (jefes que reportan a un gerente del primer nivel) y tercera línea (trabajadores que reportan a un jefe del tercer nivel e inferiores) era el acceso a cursos relacionados al trabajo desempeñado y reconocimiento público.

Para 4 de 5 empresas se les haría “difícil” o “muy difícil” reemplazar a sus gerentes generales y ejecutivos de primera y segunda fila. Sin embargo, más de la mitad de las empresas encuestadas admitieron no tener un plan de sucesión para estos puestos.

La mitad de las empresas extranjeras respondieron que sí tenían un sistema de identificación HIPO (alto potencial), mientras que 1 de cada 5 empresas nacionales no lo tienen.

Las empresas nacionales son las que suelen tener un índice de rotación de personal más alto, especialmente en el sector de servicios (18.6).

Los sectores de comercio (13.9) e industrias (11.8) presentan los índices más bajos.

Los responsables de Recursos Humanos entrevistados, aseguraron que casi el 30% de los ejecutivos de tercera línea sólo permanecían en la

empresa de 1 a 3 años y entre las justificaciones más usuales (también válido para la segunda línea) se debía a “falta de oportunidades de desarrollo”. La mitad de este talento, se dirige a la competencia.

Una cuarta parte de los ejecutivos jóvenes (menores de 35 años), considera aceptable como tiempo de permanencia dentro de una empresa un periodo entre 2 a 3 años.

4.5.2.9 Inversión en Capital Humano por las empresas latinoamericanas

La última encuesta sobre escasez de talento de Manpower Group (2015), resaltó que 34% de las empresas encuestadas tenían problemas para llenar vacantes por falta de candidatos que cumplieran 100% con el perfil.

No obstante, de acuerdo al Banco Mundial (2010) la población profesional que es capacitada por sus empresas en la región es alarmantemente bajo teniendo en cuenta que se trata de economías surgentes como Chile (15%), Colombia (21%), República Dominicana (8%), Perú (21%) y Uruguay (24%).

Sobre la reacción de diversas empresas hacia la capacitación de su talento, se concluyó lo siguiente:

Las empresas extranjeras (aquellas con más de 10% en propiedad extranjera) se preocupan un 40% más por proveer formación profesional a su personal, en comparación con sus contrapartes locales. Sin embargo, el porcentaje de empleados que reciben estas capacitaciones en las empresas extranjeras es apenas 7% superior a los de las empresas nacionales.

Conjuntamente, se estableció que la disponibilidad de programas de formación en las empresas era directamente proporcional a su tamaño.

La probabilidad de que empresas grandes (más de 100 trabajadores) decidan invertir en la capacitación de su talento es 117% mayor a aquellas pequeñas (5 a 19 empleados) y un 35% superior a las medianas (de 20-99 empleados). A su vez, es más probable que estas capacitaciones se den en empresas dinámicas (exportadoras, innovadoras, profesionalizadas) por sobre aquellas menos dinámicas.

Manpower (2015), señala en su estudio que entre las prácticas más comunes contra la escasez de talento se encuentran: La capacitación y desarrollo de personal existente (22%) y el implemento de tácticas de reclutamiento poco tradicionales o nunca usadas (19%).

4.5.2.10 Brecha: Formación - Necesidad de la organización

CAF (2014), insiste en que la falta de pertinencia entre los sistemas de capacitación, en relación a las necesidades reales del mercado laboral, es la causa principal de este desequilibrio antes mencionado.

Ciertamente, cada vez son más los profesionales ingresados al mercado laboral, pero la cifra cambia cuando se evalúa cuántos de ellos realmente cumplen con los requisitos necesarios para competir por los puestos ofrecidos.

El estudio no sólo habla de una escasez de *“hard skills”* entre los candidatos (habilidades técnicas o especializadas), sino también de un vacío de habilidades socio-emocionales (responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, etc). De hecho, este tipo de competencias son más

valoradas por los empleadores cuando se trata de vacantes para egresados de niveles de educación secundaria o con estudios secundarios incompletos.

Asimismo, el aumento del nivel promedio de educación de la población, la pronta caducidad de algunos conocimientos y la rápida demanda de ciertas habilidades profesionales a causa de las novedades tecnológicas, han acarreado consigo un cambio del concepto de “formación”, refiriéndose a un sistema de capacitación constante a lo largo de la vida profesional de adultos y jóvenes, más que exclusivamente para los primeros como se ha pensado desde un principio.

4.5.3 Tendencias del mercado

4.5.3.1 E-learning y Microstorytelling

(Gutierrez, 2015)

“Microlearning es ideal para los requisitos de aprendizaje justo a tiempo, en la marcha, de la fuerza laboral de hoy. Los estudiantes están nadando en el vasto mar de información. Están inundados de datos procedentes de diferentes dispositivos, con mensajes en diferentes aplicaciones. Ellos no quieren estar atados a su escritorio, pasar una o dos horas en un curso eLearning. Por el contrario, ellos quieren mini-cursos cortos, ágiles, llenos de información rápida de aplicar que les dé una sensación de progreso.... y que se puede acceder 24/7. Contenido como imágenes, infografías, podcasts y video son algunos de los tipos más populares de micro-aprendizaje.”

4.5.3.2 Gamificación

(Mougalian, 2016)

“La gamificación está entrando en el mundo de la gestión de talento. En selección donde juegos simples pueden ser usados para evaluar capacidades cognitivas y sociales. En reclutamiento, donde los candidatos pueden experimentar la vida dentro de la organización al participar en una simulación. En gestión de desempeño, al presentar pizarras de líderes, puntos e insignias relacionados con un comportamiento específico deseado. En entrenamientos, donde los juegos y simulaciones son, usualmente, mucho más efectivos que las dinámicas clásicas de *training*”

4.5.3.3 University Hubs

(CAF, 2014)

“(…) Se establecen acuerdos de colaboración con instituciones de capacitación cuando el objetivo de la empresa es poder influir en los contenidos de los programas de estudio de forma que los egresados adquieran los conocimientos requeridos por la empresa. Para lograrlo, un mecanismo común es el ofrecer cursos optativos, por ejemplo, en el uso de ciertas tecnologías propietarias de uso común en la industria, para lo cual la empresa destina tiempo de sus empleados a dictar estos cursos. En algunos casos, esta colaboración incluye la donación de equipamiento técnico a la institución. El beneficio para la institución es que dispone en forma gratuita de profesores en temas directamente relacionados con la industria y en los cuales no posee capacidades y provee a sus alumnos de un currículo actualizado y de opciones de

capacitación con una mayor probabilidad de contratación una vez egresados (...)"

4.5.3.4 Employer digital branding

(Randstad, 2015)

"(...) Las empresas, especialmente desde los departamentos de RRHH, deben saber aprovechar las nuevas herramientas digitales y adaptarse a ellas para conseguir que se conozca la firma, se hable de ella y se proyecte la imagen que realmente se quiere transmitir. Por un lado, el digital branding comporta acercarse al empleado y no solo al cliente o a la competencia. Para conseguirlo, las empresas deben focalizar sus esfuerzos no solo en comunicar sus productos o servicios, sino en comunicar la marca empleadora(...)."

4.5.3.5 Desarrollo de competencias a la medida

(Haak, 2015)

"Todos conocemos los programas de alto potencial y gestión general, donde hay que aprender todo lo que se necesita saber o manejar en una o dos semanas. Colaboración internacional. Efectividad personal. La estrategia de la compañía. Diferencias interculturales. Gestión de talento en momentos difíciles. Fidelizar a las personas, etc. La (lenta) tendencia va en dirección del entrenamiento de la vieja escuela. Hay que definir muy claramente las competencias que las personas tienen para ser exitosas, y luego entrenarlas, observar, feedback, entrenar, observar, feedback y continuar hasta la competencia aprendida se vuelva una competencia aprehendida"

4.5.4 Análisis de los clientes

4.5.4.1 El cliente no-corporativo PSY Group: Es un hombre/ mujer de formación técnica o universitaria que tiene entre 26 y 32 años. Está involucrado en una relación heterosexual, es jefe de familia y convive con su pareja en la zona residencial de clase media en su ciudad. Es asalariado en una empresa privada y considera su ingreso medio entre regular y bueno. Es católico, su lengua materna es el español y se clasifica a sí mismo como “mestizo”.

Tiene un teléfono Android y el internet es una herramienta importante en su día a día, la mayoría de las veces se conecta desde su casa o el teléfono para usar su correo electrónico, buscar información o entretenerse.

Las principales redes sociales que usa son: Facebook, Youtube, Twitter e Instagram.

Percibe su situación económica actual como regular, es decir, le alcanza para vivir sin grandes dificultades pero su capacidad de ahorro es significativamente baja. Sin embargo, piensa que esto puede mejorar en los próximos 12 meses.

No está satisfecho con el curso de la economía general en su país porque siente que está estancada (excepto en Venezuela donde siente que la economía va en retroceso y en Panamá donde siente que la economía va en ascenso), la inseguridad ha aumentado y el nivel de democracia es bastante debatible. De hecho, no se siente representado políticamente por su gobierno.

Considera que de 100 personas, al menos 30 son discriminadas por su raza. No está de acuerdo con el aborto y piensa que nunca se puede tener suficiente cuidado con el trato a las personas.

Está bastante preocupado de quedarse sin trabajo en el próximo año (excepto en Perú y Panamá).

Ha pensado en irse del país (Venezuela y México) y cree que los mejores destinos serían Brasil, Chile y México.

Él / Ella relaciona la felicidad con el logro de objetivos, su familia, la tranquilidad y el equilibrio, es decir, un balance entre las riquezas internas y aquellas del mundo físico. No busca los extremos, sino un punto medio entre ambos mundos.

No le molesta estar sólo pero se siente mucho mejor cuando comparte experiencias con otros.

Disfruta mucho ser visto como alguien a quien las personas pueden recurrir por un consejo y valoren su opinión. Le gusta mucho ser el “psicólogo del grupo” y disfruta proyectar una imagen de madurez y serenidad.

Cree en Dios y en la Iglesia, pero no piensa que la vida está predeterminada. Por el contrario, sabe perfectamente que las acciones que decida tomar son las que determinarán su futuro y esto depende 100% de sí. Por eso, busca sentirse en control de sus decisiones y se sabe lo suficientemente libre como para ejecutarlas.

Cree en la igualdad de derechos para la mujer y el cuidado del medio ambiente.

4.5.4.2 El cliente corporativo PSY Group: Se trata de la gerente de RRHH de una empresa privada mediana/grande (de 30-100+ empleados), perteneciente al sector de servicios y que está ubicada en la principal zona financiera de la capital. Su estructura corporativa es vertical y la cultura de la organización está fuertemente orientada al desarrollo y capacitación de su capital humano.

La gerente de esta organización tiene más de 15 años de experiencia, al menos un postgrado, dominio de otro idioma (inglés) e hijos. Su manera de gestionar talento es bastante tradicional, por lo que se encuentra a sí misma en situaciones donde no sabe cómo comunicarse efectivamente con su equipo o cómo desarrollar competencias profesionales dentro de él, especialmente si se trata de talento joven.

A pesar de estar abierta a escuchar el *pitch* de venta durante la visita sobre las otras soluciones de la empresa, esto no afecta la intención de compra original, es decir, son clientes que saben lo que quieren y difícilmente se inclinarán hacia otro servicio en ese momento.

4.5.5 Identificación y análisis de la competencia

4.5.5.1 Análisis cuantitativo

Competidor	Locación	Autoridad	Backlinks	Quality backlinks	% Quality backlinks	Dominios referentes	Me gusta	Conversación
Grupo motiva	CR	22	675	0	0%	169	115.000	NA
Competidor	Locación	Autoridad	Backlinks	Quality backlinks	% Quality backlinks	Dominios referentes	Me gusta	Conversación
IDEAR	VE	20	1369	58	4%	43	4.124	NA
Competidor	Locación	Autoridad	Backlinks	Quality backlinks	% Quality backlinks	Dominios referentes	Me gusta	Conversación
Caracas Coaching	VE	17	130	20	15%	23	14.885	95
Competidor	Locación	Autoridad	Backlinks	Quality backlinks	% Quality backlinks	Dominios referentes	Me gusta	Conversación
Alas	VE	15	184	3	2%	13	1.759	58
Competidor	Locación	Autoridad	Backlinks	Quality backlinks	% Quality backlinks	Dominios referentes	Me gusta	Conversación
Humanet	PA	13	20087	2	1%	4	916	NA
Competidor	Locación	Autoridad	Backlinks	Quality backlinks	% Quality backlinks	Dominios referentes	Me gusta	Conversación
saberdepanama	PA	8	35	1	3%	5	4.702	162

4.5.5.2 Análisis cualitativo

a. Grupo Motiva (Costa Rica)

Ventajas

- Uso de palabras claves correlacionadas (motivación laboral, psicología positiva, liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, etc.) dentro del contenido de la página home.
- Charlas y talleres motivacionales ofrecidas a pequeñas y grandes empresas
- Enfoque y promoción del Director de Grupo Motiva, más allá que de los servicios.
- E-commerce: Venta de material digital (audios, videos y E-books) a través de la página web y Facebook sobre temas de motivación y psicología para el potencial humano. Los precios oscilan entre los 12\$ a los 100\$.

b. IDEAR (Venezuela, Chile, Brasil, México, EE.UU y Portugal)

Ventajas

- Congresos internacionales
- Imagen internacional

- Los cursos, programas y talleres enfocados en nichos de mercado forman parte de una estrategia de targetting orientada a llegar a sectores que no están siendo atendidos por la competencia.

Por ejemplo:

Por necesidades individuales

Taller para conferencistas (competencias y herramientas de oratoria)

Por área profesional

Competencias de gestión diaria – Área administrativa y financiera (entrenamiento secretarial)

Competencias de gestión diaria – Recursos Humanos, Salud, Seguridad e Higiene (Liderazgo y coaching)

Programa de emprendimiento para profesionales (programa de acompañamiento para elaboración de plan de negocios)

Por industria

Programa de alta gerencia en la industria farmacéutica

Programa avanzado en gerencia de comida rápida

- Se ofrecen webinars continuos y gratuitos sobre temas variados relacionados con Coaching y gestión de talento.
- Se ofrecen propuestas innovadoras a individuos y empresas como: Certificaciones en Coaching ecuestre, Lego Serious Play dentro de las dinámicas de sus programas y servicios de endomarketing.

c. Caracas coaching (Venezuela)

Ventajas

- Las fotos propias de alta calidad con imágenes de las dinámicas, los espacios y las graduaciones, proyectan la imagen de la marca y dan un sentido de transparencia de los servicios a clientes potenciales.
- Los mensajes se enfocan en el alcance del Coaching, antes de sus beneficios. Esto hace tangible y relacionable el servicio para el potencial cliente, porque la propuesta de valor se basa en los resultados (baje de peso, supere una fobia, salga de una relación tóxica) y no en el método (Coaching de vida).
- Presencia nacional: Continuamente se presentan seminarios en diferentes ciudades dentro de Venezuela.
- Adecuación de los contenidos de los talleres para llegar a diferentes segmentos a través del Coaching. Ejemplo: Coaching parental, Coaching para vendedores, Coaching para emigrantes.

d. Consultora Alas (Venezuela y Argentina)

Ventajas

- La página es actualizada continuamente a través del blog, lo cual tiene un impacto positivo en el SEO general del sitio ya que los *bots* de los buscadores se encuentran constantemente explorando el sitio, manteniéndolo siempre indexado.
- Los artículos propios y la video serie sobre temas que invitan a la reflexión son contenidos altamente virales y compartibles, lo cual beneficia la presencia, imagen y alcance de la marca (estrategia de contenido).
- Alta presencia en prensa y radio

e. Humanet (Venezuela y Panamá)

Ventajas

- Portal de empleo de fácil uso y acceso
- Frecuente publicación de vacantes
- Interacción relativa con profesionales jóvenes y comunidad universitaria (UCV)

f. Saber de Panamá (Panamá)

Ventajas

- Alta interacción e influencia con contenido generador de conversación en redes
- Programas, cursos y talleres especializados
- Fuerte presencia en eventos offline

4.5.6 Macroentorno

4.5.6.1 Venezuela

a. Ámbito político

Después de que la oposición venezolana lograra la mayoría calificada de la Asamblea Nacional en las elecciones del 6 de diciembre del 2015, el presidente, Nicolás Maduro, ha declarado de manera pública y abierta su poco interés por arreglar un acuerdo de convivencia con la derecha venezolana.

(Gillespie, 2016)

“La oposición ahora controla el 65% del Congreso. Eso es importante porque este nivel de representación permite a la Unidad Democrática destituir a integrantes del gabinete de Maduro y autorizar reformas que el mandatario no podrá rechazar.

Por supuesto, no es tan fácil. Maduro designó a nuevos integrantes del Tribunal Supremo de Justicia justo antes de que los nuevos legisladores tomaran protesta. Los nuevos ministros podrían echar abajo las leyes de la oposición, creando una lucha de poderes.”

Actualmente, la extrema bipolaridad política que se vive en Venezuela ha tomado nuevos límites con la incorporación del Poder militar dentro de las decisiones del Poder Ejecutivo y las continuas denuncias por la retención de líderes opositores desde el pasado febrero del 2014.

Desde junio 2015, el partido opositor MUD (Mesa de la Unidad Democrática) ha comenzado el proceso oficial para solicitar la implementación del Referéndum Revocatorio para remover a Nicolás Maduro de sus funciones presidenciales. Sin embargo, los tiempos y las demoras del proceso han creado una tensión política palpable en el entorno nacional.

b. Ámbito económico

- Situación económica local

(Azaf, 2016)

“La economía venezolana presentó los peores indicadores económicos de la historia al cierre del año 2015. La inflación llegó a niveles nunca antes vistos y la escasez está próxima a convertirse en un problema humanitario. Asimismo, la actividad económica cayó por la baja productividad y el descenso del

consumo. Con estos antecedentes 2016 promete ser aún peor ante la decisión del gobierno de no tomar medidas para superar la crisis.”

“(…) La recesión de la economía venezolana se profundizará aún más en 2016. (...) Tal caída de la economía puede promediar 4,2%, según Barclays Capital (...)El consumo se ha visto afectado por la caída del poder adquisitivo que produce la inflación, según el economista Asdrúbal Oliveros, quien añade que los cálculos sugieren un descenso de 7% en esta variable para el cierre del año”

(Gillespie, 2016)

“El Fondo Monetario Internacional proyecta que la inflación en Venezuela se incrementará en 204% para 2016.”

- **Costo de vida**

(Diario La Región, 2016)

“El 2016 no ha llegado a la mitad y ya el costo de la vida se ha multiplicado por siete, según se desprende del más reciente informe del Centro de Documentación y Análisis Social de la Federación Venezolana de Maestros (Cendas-FVM), según el cual la canasta se ubicó el mes pasado en 256.146,79 bolívares.”

(Barómetro Político, 2016)

“Se calcula que más de cinco millones de personas están en la informalidad y otros cinco millones del sector formal en un

72,14% ganan hasta dos salarios mínimos y solo el 27,8% de la población formal ocupada gana más de tres salarios mínimos.”

- **Política monetaria y tasa de cambio**

Desde el 17 de febrero del 2016, se implementó en Venezuela un nuevo sistema cambiario. De esta manera, en el territorio nacional son reconocidos oficialmente dos tipos de cambios, uno de ellos denominado “protegido” (10 bsf) y disponible exclusivamente para necesidades básicas del Estado como medicinas y alimentación y otro restante, llamado Dircom (642 bsf), destinado al venezolano común y sujeto a tasa flotante, el cual hasta la fecha ha aumentado más de 400%.

El dólar del mercado negro, aquel al que acuden la mayoría de los venezolanos, fluctúa entre 950 – 1.000 Bsf por dólar. Teniendo en cuenta que el salario mínimo en Venezuela es de 33.000 bsf (incluyendo las tarjetas de alimentación), estaríamos hablando de un salario mínimo de entre 33 \$ (paralelo) y 51\$ (oficial).

- **Tasa de crecimiento**

(Panorama, 2016)

“Venezuela permanecerá en una profunda recesión este año, en el que caerá 8% y 4,5% en 2017 tras contraerse 5,7% en 2015.

El FMI dijo que la nación caribeña seguirá sumida en incertidumbre política a medida que la caída de los precios

petroleros profundiza desequilibrios macroeconómicos preexistentes, por lo cual la inflación será cercana al 500% en 2016 y al 1.600% en 2017. La tasa inflacionaria promedio de la región está prevista en 5,7% este año y 4,3% el próximo.”

c. Ámbito socio-cultural

- Emigración calificada

Siendo las razones principales la situación política, económica, los altos niveles de inseguridad y, más recientemente, la escasez de alimentos y medicina. Se estipula la cifra de 1.5 millones de nacionales que se han ido del país en los últimos 15 años.

A pesar de ser diferenciada históricamente la emigración venezolana por tratarse de una altamente calificada, con estudios superiores. La crisis por la que atraviesa el país ha motivado a personas con poca o ninguna formación a dejar el país, independientemente de la situación. Asimismo, bachilleres y amas de casa ahora forman parte de esta nueva clase de emigrantes.

La gran cantidad de personas haciendo los trámites necesarios para legalizar y apostillar los documentos académicos, ha causado un retraso en los mismos de aproximadamente un año. Siendo el resultado directo de esto la ida del país de personas que prescinden de los documentos necesarios para homologar sus carreras (en caso de tenerlas) en el exterior y, por lo tanto, ejercerlas.

Entre los destinos principales se encuentran Panamá, Colombia, México, Argentina, Chile, Estados Unidos y La Unión Europea.

- **Movilidad social**

(Marcano, 2015)

“Uno de los datos presentados en el foro fue la caída del ingreso familiar por estratos, entre 2014 y el primer trimestre de 2015, como consecuencia de la inflación. La clase C, considerada la clase media por esta encuestadora, perdió casi 15% de sus ingresos en el último año, mientras que en la clase E el porcentaje fue 0,6%.

Pero si a la inflación se le suma la variable del sobreprecio de los alimentos, los ingresos reflejan una caída mayor: 25% en la clase media frente a un 13% en la clase más baja.”

(Barómetro Político, 2016)

“La “clase media” venezolana (...) vive una terrible revelación: es pobre. Todo era una ilusión que ahora enfrenta, desnuda ante esta realidad económica, ya que su fuerza de trabajo no vale en este mercado lo que valía antes (...) comienza a necesitar los servicios públicos y a enfrentarse con su deterioro; se enfrenta al encuentro con los y las otras pobres de siempre, en las colas para comprar alimentos, en los hospitales, en las farmacias, en las instituciones de ayuda social y en la vida real”.

(Blanco, 2016)

“28% de los venezolanos, que es igual a 8,4 millones de personas, están en el umbral de pobreza extrema, 19% (5,7 millones) son pobres no extremos y 34% (10,2 millones de personas) son nuevos pobres. Solo 19% de la población (5,7 millones de personas) son considerados como no pobres.”

- **Educación**

(AVN, 2014)

"La UNESCO ubicó a Venezuela en el segundo lugar de Latinoamérica y quinto en el mundo con mayor matrícula estudiantil universitaria (...) En la actualidad, la Unesco estima que el país cuenta con una matrícula estudiantil del 83% de su población"

Sin embargo, según el estudio hecho en el 2015 por la organización chilena "Latinobarómetro" , dedicada al recaudo anual de datos sobre opinión pública en Latinoamérica, el Caribe y España: Un cuarto de los encuestados con edades entre los 26 – 40 años son profesionales universitarios o técnico superior, representando apenas 17% de toda la muestra seleccionada.

Por otro lado, la situación de incertidumbre del país política y la delicada economía, mantiene a las universidades públicas dependientes de los fondos escasos del Gobierno. Por esta razón, en los últimos años se han incrementado las demandas de las facultades y profesores universitarios por aumentos de salarios y presupuesto para el restablecimiento y mantenimiento de la estructura de las casas de estudio, esto ha resultado en

innumerables y frecuentes paros que mantienen a la población estudiantil en un estado de desocupación involuntaria.

- **Empleo**

La población joven calificada no tiene garantía de encontrar un trabajo que satisfaga sus expectativas salariales y profesionales al entrar al mercado laboral. Mucho de lo cual se relaciona con la alta incertidumbre en el sector privado, reducción y cierre de actividades en otras, motivado por la lucha en la que se encuentran las empresas privadas por subsistir en la crisis con las mínimas repercusiones.

Los contratos temporales y las condiciones laborales precarias ofrecidas para los cargos a recién graduados, generan una inestabilidad que hacen imposible el crecimiento profesional y la proyección personal de los nuevos profesionales.

(El venezolano news, 2016)

“Dick Guanique, del Frente Autónomo de Defensa del Empleo, el Salario y el Sindicato, sostuvo que el ingreso de los jóvenes al mercado laboral ha caído dramáticamente. Hasta 2015 los nuevos ingresos eran 150.000 y 200.000, pero en los primeros meses de 2016 el número es de 70.000 a 100.000 (...) Hay una cifra oculta que el INE no refleja y es cuántos jóvenes se van al sector informal de la economía porque no hallan trabajo en el formal”

(Finanzas Digital, 2015) En una entrevista con el economista Francisco Ibarra.

“Las empresas grandes, tanto nacionales como las transnacionales, no han estado creando empleo, asegura, solo han estado sustituyendo personal en los puestos, de manera que no hay un procesos de expansión, porque la situación económica del país no da para crear nuevos empleos.”

d. Ámbito tecnológico

- Potencial de innovación

A pesar de que el IESA (2013) otorgara a Venezuela un puntaje de 87/100 en la categoría de “salidas creativas” según el índice Global de Innovación (GII), es decir, la capacidad de una población para pensar en soluciones ingeniosas en tiempos de crisis; esto no ha sido suficiente para materializar tales ideas y soluciones de una manera rentable y productiva.

(Colino, 2015)

“(…) puede afirmarse que no hay visibilidad de la innovación tecnológica en Venezuela como producto generado internamente en el país y por ende aún espera por acontecer su necesaria aplicación como elemento práctico inherente a los procesos productivos nacionales y como factor de desarrollo económico y social. Ello puede explicarse dado que en Venezuela los factores producción e innovación local aún permanecen desarticulados, derivado del hecho de que (salvo casos excepcionales) el tema de las innovaciones generadas en el país es omitido de las agendas de casi todas las empresas nacionales públicas y

privadas (...) puede apreciarse una débil y casi inexistente cultura innovadora, en la generalidad de organizaciones venezolanas de la cual no escapan las empresas, lo que se traduce en una anti cultura de la innovación, la cual a su vez, se torna un obstáculo para la realización de esfuerzos innovadores (...)"

- **Registro de patentes**

(El Nacional, 2016)

"Aunque no hay instrumentos legales que lo prohíban, hace casi una década que no se otorgan nuevas patentes en Venezuela. De modo que los inventores locales no invierten recursos ni tiempo en lograr que ideas nuevas (que seguro que en el extranjero calificarían para lograr una patente) la obtengan en el país. Esto configura un problema complejo que tiene múltiples causas. Entre ellas debemos mencionar que: ni la sociedad ni el Estado terminan de cobrar conciencia de las relaciones causales entre la actividad de patentamiento y la prosperidad económica."

- **Penetración de la tecnología**

La red de mensajería instantánea más común es whatsapp con un 66% de penetración en Latinoamérica y la tecnología móvil Android es el líder en el mercado de Smartphones en la misma región (Blackrock, 2016)

Las principales redes sociales en Venezuela son: Facebook , Youtube, Twitter, Google +, LinkedIn e Instagram (El Venezolano, 2015)

43.8% de la población venezolana es usuario de Facebook (Internet World Stats, 2016)

- **Acceso a la tecnología y velocidad de conexión**

(Diario 2001, 2015)

“Con un registro de 61,62% de población nacional con acceso a Internet, Venezuela supera la media mundial de 43% registrada en el reciente estudio de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), publicado en mayo de este año y citado el pasado martes por el director general de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel), William Castillo, durante la presentación del balance de cifras e indicadores del II trimestre de 2015.

”No obstante, a pesar de la alta penetración de internet que existe en el país, la calidad del mismo y su distribución es cada vez más pobre.

(Primicias 24, 2016)

“102% es la penetración de Internet en la capital del país. Sin embargo, el porcentaje es diametralmente opuesto en el interior (...) En 13 de 24 estados del país el servicio llega a menos del 50% de la población; es decir, menos de 1 de cada 2 venezolanos tiene acceso a la web, incluyendo a los que entran por sus teléfonos.”

Además de esto, la velocidad promedio de conexión en el 2015 fue la segunda peor del mundo. “La calidad del Internet podría seguir deteriorándose este año por la falta de inversión de las empresas ante la restricción de divisas.”

4.5.6.2 Panamá

a. Ámbito político

El actual presidente de Panamá para el periodo 2014-2019, Juan Carlos Varela, recientemente ha sido calificado como uno de los mandatarios peor calificados por la opinión pública en estos dos años de gobierno.

Según la encuesta de CID Gallup Latinoamérica (2015):

El 48% de los consultados no lo aprueba, 42% lo ve favorablemente y 10% no respondió o no sabe.

(Panamá América, 2015)

“Para el politólogo Richard Morales, la población tenía una expectativa muy elevada del Gobierno en torno a las promesas de campaña que estaban dirigido a solucionar necesidades fundamentales, como dotar de agua a los que no tienen, bajar el costo de los alimentos, y esta administración ha demostrado incapacidad para resolver.”

El llamado “tortuguismo” en el gobierno de Varela es la razón principal de la caída de las cifras de aceptación del Presidente

en los últimos dos años. A pesar de que se han llevado a cabo grandes obras en materia de infraestructura, el panameño corriente no está viendo los resultados de estas altas inversiones de dinero y tiempo en su calidad de vida.

De esta manera, los indicadores apuntan a que existe un descontento colectivo del pueblo panameño a las actividades y decisiones del gobierno actual, dado que no hay una correspondencia aparente entre sus promesas sociales como candidato y sus acciones como presidente en relación a necesidades públicas.

b. Ámbito económico

- Situación económica

Desde el principio de este siglo Panamá ha logrado tener una de las tasas anuales de crecimiento más alta de la región de manera sostenida. El Banco Mundial (2016) estima un crecimiento económico de un 6% para el 2016.

“Con el proyecto de construcción de la segunda línea del Metro y el tráfico adicional generado por la ampliación del Canal, las inversiones públicas también se mantendrán altas. Además, la inversión privada seguirá siendo fuerte. Las perspectivas de alto crecimiento en los próximos años también se sustentan en las nuevas oportunidades para el crecimiento impulsado por el sector privado en áreas clave como transporte y logística, minería, servicios financieros y turismo.”

La trayectoria económica que ha tenido Panamá en los últimos años y las acciones antes mencionadas para promover la inversión y comercio externo es suficiente para mantener optimistas al MEF (Ministerio de Economía y Finanzas”, quienes esperan que tal comportamiento se mantenga del 2017 al 2021 con una inflación por debajo del 2% en el mismo periodo.

(La Estrella de Panamá, 2015)

“Este dinamismo de la economía permite registrar una tasa de desempleo abierto del 3.8%, lo que se traduce en pleno empleo, cuando en América Latina el promedio se encuentra arriba del 6%.”

- **Costo de vida**

La alta oleada inmigratoria y la desaceleración económica que ha venido experimentando el país, también ha tenido consecuencias en el costo de vida panameño ya que a pesar de poseer uno de los sueldos mínimos más altos de la región latinoamericana (600\$) este no es equiparable con los precios de la canasta básica, servicios, gasolina y alquiler que rondan los 1000\$ mensuales, disminuyendo la capacidad de ahorro del ciudadano medio.

(Panamá América, 2016)

“(…) Mientras disminuyen los ahorros, aumentan la deuda en tarjetas de crédito, que han venido desarrollando un crecimiento de 239.9% en los últimos 10 años, pasando de 498 millones de

dólares en el 2006 a 1,693 millones de dólares a finales del 2015.”

- **Inversión extranjera**

De acuerdo a los datos de la CEPAL (2016), aunque se ha percibido una baja en la inversión extranjera en Latinoamérica, la subregión de Centroamérica es la única en presentar un crecimiento del 6%, encabezado por Panamá (43% de la inversión total) y seguido por Costa Rica (26%), Honduras y Guatemala con 10% cada una.

c. Ámbito socio-cultural

- **Ola Inmigratoria**

Las condiciones idóneas en cuanto al clima, una economía dolarizada, baja tasa de desempleo e indicadores de un crecimiento próspero, han hecho de Panamá el destino líder para extranjeros latinoamericanos, norteamericanos y, en menor medida, europeos y asiáticos.

El boom migratorio que ha estado experimentando el país en la última década, se ha acentuado en el último quinquenio con las facilidades migratorias otorgadas por el gobierno del ex presidente Ricardo Martinelli, quien a través de su programa Crisol de razas (2010 al 2014) ofreció a cientos de inmigrantes ilegales la posibilidad de regularizar su estadía en el país después de haber cumplido un año de permanencia en él.

(La Estrella de Panamá, 2015)

“En total, desde el 2010 hasta el 31 de julio pasado, se aprobaron 66,781 residencias a extranjeros, más las 57,652 regulaciones que se otorgaron en los cuatro años del programa Crisol de Razas.”

Se calcula que para el año 2015, los venezolanos encabezan la lista de extranjeros que solicitan la residencia en Panamá, seguidos por los colombianos.

Esta ola inmigratoria ha tenido consecuencias en el pequeño país de apenas 4000 habitantes, quienes recientemente han descrito sentirse discriminados por extranjeros venezolanos y colombianos y como respuesta han tomado una actitud de xenofobia hacia ellos y sus negocios.

El rechazo de algunos nacionales hacia los extranjeros se soporta en que el movimiento migratorio al país no ha sido correctamente gestionado por una política migratoria correspondiente y es el sector empresarial quien toma provecho del bajo costo de la mano de obra extranjera (ilegal), frecuentemente bajo contratos de trabajos temporales que son renovados para aludir las obligaciones legales de la ley de trabajo, recortando así las plazas de trabajo para los nacionales.

Por otro lado, el aumento en el costo de la vida, también es atribuida al movimiento extranjero ya que al estar dispuestos a pagar más o dar propinas más altas, el precio de los productos y servicios, especialmente en la industria inmobiliaria, tienden a subir por reglas de mercado.

- **Movilidad social**

(La Estrella de Panamá, 2015)

“Según la CEPAL, el país percibió en el 2013, \$4 mil 651 millones de la inversión extranjera directa que llega a Centroamérica (el 44%), \$1,764 millones más que el año anterior. Sin embargo, pareciera que esta exorbitante inversión no se refleja en la estructura social, ya que para mediados del 2014 en Panamá, las clases vulnerables y pobres según el Banco Mundial representan el 56.5% de la población; una clase media que alcanza casi un 40%, mientras que la clase alta significa el 3,73%”

Es importante acotar que este estudio del Banco Mundial contempla como “clase media” a todas aquellas personas que devenguen entre 10\$ y 50\$ por día incluyendo los gastos propios del costo de vida. Si el promedio de costo de vida en Panamá es de aproximadamente 1000\$/mes por persona, se califica entonces como “clase media” a todo aquel que tenga un ingreso entre 1200\$ y 2000\$ mensual *per capita*. Es decir, que si un jefe de familia gana 2000\$ al mes pero de él dependen 3 personas más, esto lo excluye de esta categoría.

Asimismo, aunque se ha percibido un crecimiento de la clase media panameña en los últimos años (10% entre 2007 y 2012), esta sigue estando por debajo de la clase baja y vulnerable. De hecho, en el mismo informe del Banco Mundial, se describe que entre 2003 y 2009, el 62% de la población permaneció en el mismo estrato socioeconómico.

Esto quiere decir que aunque sí existe una movilidad social, esto no sucede ni para la mayoría de los panameños ni al mismo ritmo que el crecimiento económico en el país.

Los expertos explican lo anterior como un “ciclo vicioso” debido a que consideran que la falta de oportunidades en los sectores más rurales o empobrecidos del país están predestinados a continuar en el mismo peldaño socio-económico dadas las limitaciones y las pocas oportunidades de superación ofrecidas, es decir, aquel que nació pobre muy probablemente seguirá siendo pobre hasta que el gobierno a través de programas y políticas sociales fuertemente orientadas hacia la integración logre romper este ciclo.

- **Educación**

Sólo un poco más de un sexto de los encuestados panameños con edades entre los 26 – 40 años son profesionales universitarios o técnico superior, representando apenas 14% de toda la muestra seleccionada (Latinobarómetro, 2015)

(Unidos por la educación, 2013)

“La media de los matriculados en las universidades es de 135,319 estudiantes en los últimos 4 años, mientras que la de los que egresan del sistema es de 21,193 estudiantes. Una relación simple de estos dos indicadores, refleja que, de los que ingresan, sólo quince de cada cien obtiene un título universitario.”

El 46% de los empleadores panameños tiene dificultad para cubrir sus vacantes (Manpower, 2015)

Sectores dinámicos como el de IT, perciben una brecha importante entre las necesidades reales de las empresas y la preparación con la que los jóvenes profesionales salen de las universidades.

La baja competitividad de algunos profesionales en algunos sectores y/o tecnologías, lleva a los empleadores a buscar respuestas en profesionales de formación extranjera.

- **Empleo**

(La Estrella de Panamá, 2016)

“La encuesta de mercado laboral de marzo 2014 identificaba una población – de 15 y más años de edad económicamente activa— de aproximadamente un millón ochocientos mil, según empleo preponderante (...) Destaca de esta estructura laboral de baja calidad el peso de los profesionales, científicos e intelectuales (10.6%) y los técnicos y profesionales de nivel medio (7.8%). Sin embargo, en el conjunto de ocupaciones de muy baja calificación, portadores de competencias cognoscitivas elementales, las predominantes totalizan casi el 62% de la ‘fuerza laboral’ del país (...) Se trata solo de empleos mal remunerados y no una ocupación, en su sentido integral.”

Aunque Panamá goza de una de las tasas de desempleo más baja de la región (aproximadamente 4%), la mayoría de estas plazas laborales se trata de trabajo no- calificado.

Paradójicamente, este indicador puede jugar en contra del progreso del país.

(La Estrella de Panamá, 2014)

“El Banco Mundial, que también ha estudiado la empleomanía en el país, concluyó que Panamá es el país en la región con la mayor proporción de adolescentes que opinan que la educación es una pérdida de tiempo.”

Asimismo, la alta rotación de personal (especialmente joven) es una problemática que están experimentando las empresas panameñas desde hace unos pocos años como consecuencia del crecimiento del PIB y el aumento del 45% de las plazas de empleo disponibles (Panamá América, 2014).

Al haber más facilidad para encontrar empleo, los jóvenes profesionales tienen menos limitaciones y restricciones para tantear otras oportunidades en el mercado. “En Panamá, alrededor del 35% del personal contratado por empresas del sector comercial presenta sus cartas de renuncia, cuando lo normal es que un 10% de los trabajadores roten en un año, mientras que en la banca la cifra alcanza el 18%”

Por otro lado, la alta oferta laboral consecuencia del crecimiento sostenible en el país y la insuficiente preparación del capital panameño (Unidos por la educación, 2013) , crea una brecha en el mercado que deberá ser llenada con mano de obra calificada extranjera.

El estudio de la firma americana Nathan Associates prevé que el 45% de los nuevos empleos generados en Panamá del 2013 al 2015 serán ocupados por profesionales de otra nacionalidad.

d. Ámbito tecnológico

- Potencial de innovación

Panamá ocupa el cuarto lugar en países con mayores niveles de innovación en la región latinoamericana, superado por Chile, Costa Rica y México, según el Índice Global de Innovación llevado a cabo por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la Universidad de Cornell y la escuela de negocios INSEAD. Este índice está sujeto a la evaluación de 79 factores relacionados con el progreso y el fomento de la innovación en cada uno de los 144 países en los que es basado el estudio.

El gobierno panameño facilita programas que fomentan la innovación empresarial a través de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT). Órgano responsable de recibir y asesorar proyectos innovadores para presentarlos a posibles inversionistas nacionales e internacionales o financiarlos por el propio Estado.

Al mismo tiempo, la fundación “Ciudad del Saber”, ubicada en la ex base militar de Clayton, es una comunidad de organizaciones académicas, compañías tecnológicas y organizaciones sin fines de lucro orientados al intercambio y desarrollo de educación, investigación e innovación.

Es esta misma línea, el proyecto Panamá 4.0 es una iniciativa del gobierno de Juan Carlos Varela (2014-2016) que tiene el objetivo de introducir la tecnología en los trámites y gestión de las instituciones gubernamentales.

- **Registro de patentes**

(Silicon Week, 2016)

“Panamá destaca por ser el país de América Latina que ha presentado más solicitudes de patentes relacionadas con la tecnología en Iberoamérica, de acuerdo con voceros de la CAF Banco de Desarrollo de América Latina.”

(Radio Panamá, 2016)

“Bajo un programa similar entre CAF y la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), desde febrero de este año, estudiantes y docentes han generado más de 80 solicitudes de patentes vía internacional usando el Método CAF para Desarrollo Acelerado de Patentes Tecnológicas.”

- **Penetración de la tecnología**

Según la página de analítica web “alexa”, las redes sociales más visitadas por los panameños son: Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn.

El 76% de los usuarios panameños que usan Instagram son Millenials, el resto son Generación X . El 90% de los usuarios totales está interesados en moda y compras. (Latamclick, 2015)

Casi la mitad de los usuarios panameños que usan Facebook tienen entre 18 y 29 años y el 30% de los usuarios totales está interesado en deportes y tecnología. (Latamclick, 2015)

- **Acceso a la tecnología y velocidad de conexión**

(Capital Financiero, 2016)

“Panamá es uno de los pocos países de América Latina con mayor penetración de teléfonos inteligentes, lo que le ofrece a la población tener innovación y tecnología en la palma de su mano. En Panamá también se pueden ver los avances tecnológicos por el tipo de computadoras y la capacidad de ellas, que se complementan con la penetración del Internet de banda ancha.”

A pesar de que el 75% de los panameños tienen acceso a internet (Internet World Stats, 2016) y existe un progreso en el área de la tecnología propulsada por el crecimiento general del país, el comportamiento de los usuarios panameños no ha evolucionado al mismo ritmo.

(El Financiero, 2015)

“El desarrollo de apps es casi nulo. Todavía el concepto de la app no ha entrado aquí. El panameño tiene un problema, le cuesta la tecnología. No es un mercado saturado y creo que hay demasiadas oportunidades para desarrollar una empresa”, señaló Ricardo Pérez, CEO de Epick Buy.

La velocidad de conexión de Panamá figura en 9° lugar de los 13 países latinos analizados en el informe correspondiente al primer trimestre del 2016 realizado por la corporación Akami, uno de los más grandes proveedores de servicios en la nube.

4.5.6.3 Costa Rica

a. Ámbito político

Actualmente, hay un descontento común con el gobierno de Luis Guillermo Solís (2014-2018) ya que pocas de las promesas electorales se han cumplido a mitad de su periodo presidencial.

(El País, 2016)

“La tasa de homicidios volvió a superar los 11 por cada 100.000 habitantes en el cierre de 2015 y una parte de la población lo achaca a la interrupción de políticas eficaces del gobierno de Laura Chinchilla (...) Otro indicador adverso es el de pobreza, que sigue estancada en un 21% de la población, ligada en buena medida a las dificultades para incorporar a la fuerza laboral al 10% de la población que busca empleo y no consigue. La pobreza extrema, cuya eliminación fue una promesa de campaña de Solís, más bien ha aumentado y ahora alcanza al 7% de la población.”

La baja capacidad de toma de decisiones que ha asumido el gobierno, así como su simpatía con partidos comunistas, han generado desconfianza en el sector empresarial. Fueron más de 20 empresas las que anunciaron recorte de personal, cierre o transporte de operaciones a otros países con mejores condiciones de producción y/o capital más calificado. Esto ha resultado en casi

1700 personas desempleadas durante el 2015 y aunque en el mismo periodo se generaron aproximadamente 9000 vacantes, se trata de puestos que exigen perfiles profesionales superiores a los sostenidos por la población desempleada.

b. Ámbito económico

- **Situación económica**

El Programa Macroeconómico 2016-2017, exhibido por el Banco Central de Costa Rica en enero de este año, presentó un panorama bastante optimista en relación al crecimiento económico en el país y una disminución de la inflación.

(Pulso Bursatil, 2016)

“El reporte señala que el Producto Interno Bruto (PIB) crecerá un 4,2% durante este año, lo que representa un repunte importante después del 2,8% del 2015 (...) Respecto a la conformación de este crecimiento, el documento indica que la expectativa es que el consumo interno se mantenga fuerte, de la mano con una menor inflación y de la mejora en los términos de intercambio, es decir, la diferencia entre los precios de lo que Costa Rica exporta y lo que importa.”

El FMI estima que Centroamérica será la región de mayor crecimiento económico en el 2016 dada la recuperación económica paulatina de Estados Unidos, principal socio comercial, y Costa Rica será principal destino de inversiones junto a Honduras y Panamá.

Sin embargo, el llamado “talón de Aquiles de Costa Rica” es el alto déficit fiscal que ha venido arrastrando el país desde los ‘90.

El presidente Solís ha propuesto un plan tributario para reducir el déficit primario a 0% basado principalmente en un aumento de impuestos.

(La República, 2016)

“El gobierno pretende la incorporación del IVA, el cual ampliaría la base tributaria a los servicios y de paso, aumentaría el tributo de un 13% a un 15% de manera escalonada.

Asimismo, la ley contempla duplicar el impuesto al traspaso de los bienes inmuebles y de vehículos usados al 3% y al 5% respectivamente.

En cuanto a la renta, la idea es subir el tributo al salario de un 15% a un 25%.”

No obstante, este plan ha sido rechazado en la Asamblea (de mayoría opositora) hasta no discutir medidas relacionadas con la revisión y recorte del gasto público y reformas de empleo público.

La iniciativa propuesta por el bloque opositor ha sido excluida de la lista de expedientes convocados por el presidente para dar a conocer a los diputados en agosto 2016.

- **Costo de vida**

Es reconocido internacionalmente que Costa Rica es uno de los países con uno de los costos de vidas más caros en la Latinoamérica, sólo superado por Argentina. Es igualmente conocido que mientras más alto sea la remuneración promedio de una nación, más altos serán sus precios pues estos incluirán costos de producción más elevados. Costa Rica tiene el segundo salario mínimos más alto de Latinoamérica (alrededor de 675\$ mensuales), sólo superado por Panamá.

Sin embargo, en el sector alimentario, el país tico es un 7% más costoso que su país vecino Panamá, teniendo este último un ingreso mensual más elevado.

Con una canasta básica considerablemente elevada y un alto costo de servicios (médicos, académicos, hospitalarios y personales), el poder adquisitivo costarricense se ve mermado.

- c. **Ámbito socio-cultural**

- **Desigualdad de género**

Costa Rica es un país que a pesar de sus deficiencias de infraestructura y un sistema burocrático engorroso, atrae inversión extranjera, especialmente en el sector de servicios, el cual ha venido creciendo sistemáticamente desde 1966 cuando representaba apenas el 10% de la producción del país hasta llegar a un 40% en el año 2012 (La Nación, 2016).

Este cambio en la actividad económica exige un sistema educativo que trabaje en función a tipos de empleos que

requieran aptitudes más calificadas como educación técnica, informática, idiomas, etc. Esto colocando en contraste que “cerca de la mitad de la fuerza laboral empleada en Costa Rica trabaja en puestos de baja calidad, con pocas perspectivas de mejorar” (Banco Mundial, 2011) y que los grupos de mujeres y jóvenes respectivamente no son atractivos para los empleadores.

(Estrategia y Negocios, 2016)

“Datos de la Coalición Costarricense de Desarrollo (CINDE) indican que 300 empresas multinacionales seleccionaron a Costa Rica para instalar una de sus sedes estratégicas de operación, generando 7.500 empleos anuales, lo que en opinión de Soto refleja que el país sigue siendo atractivo para las empresas extranjeras. No obstante, si el país hubiera contado con mayor cantidad de personas con formación profesional o técnica y el dominio de un segundo idioma la cantidad de empleos hubiera sido mayor.”

Respectivamente en el caso de las mujeres, a pesar de que es el género más proclive a invertir en educación formal y especializarse en el sector comercial y de servicios en puestos administrativos e intelectuales (Nacion, 2014) , una mujer costarricense es casi 5 veces más vulnerable a estar desempleada que un hombre y a tener un salario aproximadamente 28% menor. (El Financiero, 2015)

En Costa Rica un 73.3% del total de hombres de 15 años o más está ocupado o buscando activamente, frente a un 46.5% en el caso de las mujeres, según datos del Instituto Nacional de

Estadística y Censos (Inec) correspondiente al cuarto trimestre del 2015. Lo que evidencia que más de la mitad de las mujeres en edad de trabajar se dedica a actividades fuera del mercado laboral, no remuneradas.

(Revista M y T, 2016)

“Por su parte, al analizar la informalidad, se observa que el 43% del total de personas ocupadas en este país poseen un empleo informal, entre los hombres el indicador es del 41.7% y entre las mujeres del 45.1%.”

- **Movilidad social**

Costa Rica ha llevado a cabo un crecimiento gradual de su clase media desde los 90's hasta convertirse en el cuarto país con mayor porcentaje de esta clase en Latinoamérica (40% en el 2009).

Al mismo tiempo, también es uno de los países más desiguales en cuanto a la distribución de los ingresos. En los últimos 10 años los salarios con mayor crecimiento pertenecieron a dueños de empresas privadas y asalariados del sector público, en contraste con el sector informal y asalariados de empresas privadas.

(Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014)

“Otro factor que pudo haber influido en el aumento de los salarios de algunos grupos es el aumento de la demanda de trabajadores calificados. A diferencia de lo ocurrido en otros países de América

Latina, en Costa Rica no bajó el premio a la educación (diferencia entre ingresos de personas con educación secundaria y terciaria e ingresos de personas con primaria incompleta o ninguna educación) debido a una demanda relativamente mayor por trabajo calificado en comparación con la demanda por trabajo poco calificado.”

Teniendo en cuenta que los ajustes salariales sólo se han dado al tope y la base de la pirámide socioeconómica, los ingresos de los empleados de empresas privadas o públicas con un nivel de formación promedio, usualmente ubicados en cargos de niveles medios, se han estancado durante la última década.

- **Educación**

(World Economic Forum, 2014)

“Costa Rica cuenta con un sistema de seguridad social de cobertura universal, y con altos niveles de escolaridad, resultado de un esquema de educación pública, gratuita y obligatoria (el gasto en educación representa 7% del PIB, y se elevará a 8%), en el cual, 85%, de los niños asisten a clases de inglés desde la primaria y, durante la secundaria, tanto de inglés como de francés.”

Sin embargo, a pesar de contar con una base sólida en los niveles primarios y secundarios, apenas la mitad de ellos realizarían estudios universitarios, según datos de la última década (Nación, 2016)

El país es exportador de servicios de valor agregado (tecnología y procesos de negocio) a tal nivel que este representa casi el mismo aporte al PIB que el turismo.

(Nación, 2015)

“(...) Hay un desajuste entre la oferta y la demanda del sector empresarial. Hay una demanda de técnicos calificados; pero la mayoría de la mano de obra costarricense es no calificada. El 60% no tiene secundaria completa; es un drama nacional.”

- **Empleo**

(Teletica, 2016)

“Costa Rica sobresale entre los países que tendrán un mayor crecimiento en sus economías en este año, según revela un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), sin embargo, esto no basta para reducir los niveles de pobreza y desempleo, especialmente entre los jóvenes (...) 48% de los muchachos entre 15 y 24 años no tienen empleo en nuestro país.”

Esta gran brecha entre oferta y demanda laboral, ha motivado a la comunidad empresarial a evaluar la educación dual, es decir, un método de educación dividido en la enseñanza en el aula tradicional y trabajo como aprendiz dentro de una compañía.

De hecho, una encuesta reciente de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP) demostró que el 72% de las empresas consultadas

estarían dispuestas a ejecutar programas de educación dual dentro de sus organizaciones y 83% afirmó ya haber aceptado en sus empresas pasantes y aprendices.

(UCCAEP, 2016)

“Otro de los datos relevantes de la encuesta es que solo un 26% de los empresarios prevé aumentar su planilla en los próximos doce meses, mientras que un 69% no hará variaciones. De los empresarios que aseguraron que van a generar más empleo, un 41% buscará trabajadores semi calificados; el 15% contratará a técnicos y el 13% a profesionales.”

d. Ámbito tecnológico

- Potencial de innovación

Según el Índice Mundial de Innovación de 2015, Costa Rica es el segundo país más innovador de Latinoamérica, sólo sobrepasado por Chile. El país cuenta con las políticas necesarias para el desarrollo y promoción de nuevos procesos que pueden ser causa de un crecimiento económico importante en los próximos años, especialmente en los sectores de Agroindustria, biotecnología, emprendimiento social y todo lo asociado a las TICS.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), coincide con el reporte en la disponibilidad de talento humano costarricense y la capacidad de progresar. Sin embargo, considera que para que estas variables funcionen a favor del país

tico, debe ser incluido un aumento de la inversión pública en innovación que actualmente representa apenas un 0.56 del PIB.

Junto a las investigaciones agrícolas, de biotecnología y proyectos de innovación social como los Hackatones, las TIC tienen capacidad de mayor desarrollo, gracias a que la accesibilidad a internet ha tenido un crecimiento de más del 60% en los últimos dos años. (El Financiero, 2016)

- **Registro de patentes**

En el año 2014, sólo se registraron 12 solicitudes de patentes en Costa Rica, representando 2.5 solicitudes por cada millón de habitantes. (CAF, 2016)

Especialistas en innovación y tecnología atribuyen estos números a “la falta de incentivos por el registro de la propiedad intelectual, el tamaño del mercado interno, la falta de aprovechamiento del talento y gerentes con experiencia en innovación, y los débiles lazos con los centros de investigación.” (Nación, 2015)

También se añaden razones como el desconocimiento de programas, el alto costo que una patente representa para una PYME y la poca cultura de innovación que hay en el país, ya que no es correspondiente el número de creaciones y el número de sus registros.

- **Penetración de tecnologías**

Facebook es la red usada por el 90% de los ticos, seguida por whatsapp, Instagram, twitter y Youtube. Más de la mitad de los

encuestados pertenecientes a clase media baja aceptó haber pasado más tiempo en redes sociales este año en comparación con el año pasado y 71% de los encuestados clase media acordaron lo mismo. (iLifebelt Times, 2016)

- **Acceso a la tecnología y velocidad de conexión**

Según el Global Information Technology Report 2015 del Foro Económico Mundial, Costa Rica es el tercer país de América Latina que aprovecha mejor las oportunidades ofrecidas por las TICs para promover bienestar social y competitividad.

47% de los costarricenses usan internet y 72 de cada 100 personas usan internet en sus celulares.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) estima que de 10 viviendas en Costa Rica, 6 tienen acceso a internet. La cual se traduciría en una penetración del 60% en la nación.

Costa Rica ocupa el lugar número 10 de los 13 países analizados en el informe Akami, antes mencionado.

4.5.7 Análisis FODA

4.5.7.1 Fortalezas

- a. Todos los procesos operativos y administrativos de PSY Group son llevados en la oficina de Caracas. El modelo de outsourcing permite a la empresa contratar personas que gestionen procesos en dólares bajo una estructura de costos en bolívares y, como resultado, ofrecer servicios y capacitaciones con precios competitivos.

- b.** El ser una empresa pequeña y horizontal permite a PSY Group adaptarse rápidamente a los cambios del mercado
- c.** La oficina en Caracas cuenta con personal joven, eficiente y calificado para llevar a cabo todos los procesos necesarios del negocio, espacios amplios, equipados, cómodos y ubicados en una zona de fácil acceso.
- d.** PSY Group es una consultora boutique que diseña soluciones a la medida en el área de gestión de Capital Humano, a través de experiencias de alto impacto, para clientes que saben lo que quieren. Su diferencia con la competencia es que se ofrecen soluciones únicas adaptadas a lo que requiere cada caso.
- e.** El servicio centralizado de atención al cliente permite a la empresa atender llamados internacionales con la calidad de respuesta de capital venezolano.
- f.** La empresa tiene una cartera de clientes corporativos importantes, lo cual les brinda credibilidad.
- g.** PSY Group es miembros de cámaras de comercio en los 3 países en los que opera (Costa Rica, Venezuela y Panamá)
- h.** La empresa cuenta con el apoyo de colaboradores residenciados en diferentes partes de Latinoamérica.

4.5.7.2 Oportunidades

a. Venezuela

- Existe una cultura de formación profesional bajo la percepción de que este es un acceso inmediato a mejores puestos de trabajo o mejores ingresos. Se espera que las personas continúen estudiando y especializándose, después de completar técnicos o licenciaturas.
- La crisis nacional ha despertado sentimientos y tendencias sociales sin precedentes, por lo que es de esperar que muchas personas no se sientan preparadas para lidiar con situaciones puntuales.
- Panamá es uno de los destinos principales en Latinoamérica (si no el principal) para inversionistas venezolanos.
- Jóvenes recién graduados y estudiantes universitarios en los últimos semestres de la carrera tienen la necesidad de adquirir credenciales internacionales que les permitan insertarse en mercados laborales extranjeros de una manera rápida y competitiva.
- Las empresas que quieren mantenerse en el mercado, necesitan tomar acciones para mantener a su talento motivado y reclutar y seleccionar recurso humano que ocupe nuevos puestos.
- Los competidores directos más grandes ofrecen los mismos servicios. No hay una diferencia de valor.

b. Panamá

- Se proyecta que Panamá continúe recibiendo empresas extranjeras dispuestas a invertir en el país y su talento. El tipo de

empresas grandes extranjeras de sectores dinámicos están más abiertas a invertir en el desarrollo de su capital humano.

- Hay una comunidad importante de venezolanos
- El pleno empleo en Panamá, brinda todas las condiciones para que el recurso humano que no se encuentre totalmente conforme con su trabajo, considere cómodamente otras oportunidades laborales (probablemente en la competencia). Teniendo en cuenta que, por naturaleza, los Millennials son más proclives a esta “inconformidad laboral”, las empresas necesitan pensar en planes creativos que atraigan y retengan al talento más joven.
- Panamá es un país que promueve la innovación y el emprendimiento a través de iniciativas públicas y privadas que apoyan el desarrollo de planes de negocios y nuevas ideas.
- La oficina PSY Group está cerca de la zona financiera de Ciudad de Panamá. La banca es uno de los sectores que ha experimentado mayor crecimiento en la economía panameña.

c. Costa Rica

- Una gran cantidad de empresas están abiertas a invertir en la formación de su talento humano en calidad de potencial aspirante, como es el caso de pasantes y aprendices.
- Amplio mercado de servicios de tecnología y procesos de negocios. El rubro de servicios depende esencialmente de la eficiencia humana, por lo que es un sector al que le conviene invertir en su talento.

- Costa Rica se proyecta como el segundo país con mayor Inversión extranjera directa después de Panamá para el 2017.
- Hay una escasez de talento importante en el país, combinada con una de las tasas de desempleo más altas de la región. Esto quiere decir que las pocas empresas que decidan abrir plazas de trabajo, tendrán problemas para seleccionar y reclutar candidatos calificados para ocuparlas.

4.5.7.3 Debilidades

- a. Tener un equipo de trabajo tan pequeño podría limitar el alcance a futuro
- b. Los espacios académicos de la oficina en Caracas no se utilizan de lunes a viernes, sólo son ocupados los sábados por los asistentes de las certificaciones internacionales. La zona en la que se encuentra es poco atractiva para recibir clientes corporativos.
- c. A pesar de que el valor agregado y la esencia de la marca se encuentran bien delimitados, estas propiedades no están siendo comunicadas eficientemente a los potenciales clientes que visitan los canales digitales. Ejemplo: Si el target son clientes exclusivos, las promociones 2x1 mandan un mensaje contradictorio con el atributo de “exclusividad”.
- d. La página web no está optimizada, ni hay una estrategia para aumentar la presencia online.

- e. El contenido compartido por redes no es coherente con la imagen que la marca quiere aportar, ni está orientado a la atracción de clientes corporativos sino individuos interesados en las certificaciones (servicio del que PSY Group se intenta desligar).
- f. La imagen de la marca y las estrategias de posicionamiento hasta ahora han estado orientadas a un modelo de ventas B2C, por lo que algunos clientes pudieran categorizar a la empresa como una “escuela de Coaching” o un “instituto de formación profesional” y no exactamente una “consultora boutique”.
- g. No hay material interno que documente las estrategias comerciales y de posicionamiento que se están ejecutando y/o registre aquellas que fueron realizadas en el pasado. De la misma manera, no hay un responsable exclusivamente dedicado a proponer, ejecutar, medir y evaluar estrategias a nivel local o nacional, por lo que estas no son constantes.

4.5.7.4 Amenazas

a. Venezuela

- El cambio de las leyes salariales en Venezuela cada vez dificulta más a las empresas privadas mantener su recurso humano de nómina.
- Como cualquier empresa venezolana, PSY Group no está exento de la fuga de su talento. Dado que se trata de un asunto del macro entorno , la capacidad de la empresa para retenerlo es limitada.

- Existen empresas consultoras de la competencia con más trayectoria y recursos
- Costo de vida e inflación reducirá el mercado de profesionales dispuestos a invertir en su desarrollo profesional o personal

b. Panamá

- La deficiente manera en que el gobierno panameño ha manejado el tema migratorio y la oleada notoria de venezolanos en Panamá, ha generado en los nacionales cierto rechazo a empresas y negocios venezolanos a modo de protesta.
- El panameño no tiene una cultura de formación profesional, es decir, no todo el mundo se interesa por la educación terciaria y esto no es impedimento para entrar al campo laboral. Por otro lado el pleno empleo en el país, no genera necesidad de superarse profesionalmente.
- Existen dos empresas venezolanas (Humanet y Evolución estratégica) que llegaron primero a Panamá y tomaron gran parte de la participación de mercado gracias a la calidad de la atención al cliente que ofrecieron en comparación con la panameña.

c. Costa Rica

- La competencia en Costa Rica tiene más experiencia regional, conocen mejor el mercado local y por lo tanto cuentan con la

información y los recursos para generar estrategias de venta más efectivas.

- Alto costo de vida y poca cultura de formación en Centro américa dificulta vender programas de desarrollo profesional a individuos.
- Si se aumentan los impuestos en Costa Rica, se reducirá poder adquisitivo de la clase media.
- A pesar de que uno de sus sectores más desarrollados es el área de IT, los costarricenses no tienen una cultura de innovación y emprendimiento y este tampoco es promovido por el gobierno.

4.5.8 Matriz FODA

4.5.8.1 MATRIZ FODAVENEZUELA

FORTALEZAS

- a. Outsourcing
- b. Precios competitivos
- c. Talento joven, eficiente y capacitado
- d. Adaptación rápida a los cambios del mercado
- e. Espacios amplios y cómodos en una zona de fácil acceso
- f. Propuesta de valor única en el mercado
- g. El servicio centralizado de atención al cliente

DEBILIDADES

- a. Subutilización de los espacios
- b. Espacio no es el ideal para recibir clientes corporativos
- c. Equipo pequeño: Esfuerzos limitados
- d. El contenido visual de la página web y redes sociales reafirma la etiqueta de “coaching school” y no la de consultora boutique. No se comunica el valor agregado.
- e. Poca presencia digital de la marca: Página web no optimizada y redes sociales con poco movimiento y sin objetivo claro

	<ul style="list-style-type: none"> h. Cartera de clientes corporativos de renombre i. Membresía a cámaras de comercios j. Colaboradores internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> f. Baja visibilidad en buscadores g. Los esfuerzos en marketing no son constantes ni medidos
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Talento profesional b. Inversionistas venezolanos interesados en abrir negocios en Panamá. c. Cultura de formación profesional d. Tendencias sociales 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Contratar talento nacional para gestionar procesos internacionales b. Llegar a potenciales inversionistas venezolanos a través de servicios de investigación de mercado (jobsolutions) c. Venezuela es el escenario con menos riegos económicos para implementar 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Incursionar en mercados menos exclusivos con productos sencillos a precios modestos dirigidos a target B- que no generen mayor inversión de tiempo para la empresa y permitan capitalizar los espacios durante la semana. b. Promocionar programas para jóvenes universitarios en universidades pequeñas y técnicos especializados, y promocionarlo a

<p>e. Jóvenes profesionales necesitan hacerse competitivos en mercados extranjeros</p> <p>f. Fuga de cerebros obliga a empresas a diseñar estrategias de retención y motivación de talento</p> <p>g. Grandes competidores ofrecen los mismos servicios uno del otro. No hay una propuesta diferencial.</p>	<p>estrategias piloto de comercialización y mercadeo para replicar en otros países.</p> <p>d. Ofrecer certificaciones internacionales a mercado Millennial como medida para aumentar competitividad en el extranjero</p> <p>e. Desarrollar programas cortos dirigidos a profesionales sobre competencias interpersonales</p> <p>f. Invertir ganancia de servicios no corporativos (desarrollo profesional) en estrategias para captar clientes corporativos</p> <p>g. Desarrollar conversatorios sobre tendencias sociales y talleres cortos de competencias puntuales a precios</p>	<p>través de medios digitales.</p> <p>c. El modelo de negocio brinda todas las facilidades para planificar y coordinar iniciativas de marketing y comercialización para los demás países desde Venezuela.</p> <p>d. Gestión de campañas digitales para promocionar servicios corporativos en Latinoamérica y optimización de página web desde Venezuela</p>
--	--	---

	<p>modestos los días de semana</p> <p>h. Usar experiencias pasadas con clientes importantes nacionales para ganar credibilidad con clientes internacionales</p>	
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>a. Aumentos salariales</p> <p>b. Fuga de talento</p> <p>c. Empresas consultoras de la competencia con más trayectoria y recursos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>a. El modelo de negocio de PSY Group permite ofrecer modos de trabajo flexible como manera de retener al talento.</p> <p>b. Ampliar brochure con servicios más exclusivos y creativos que diferencien a PSY Group de los más grandes</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>a. Un equipo pequeño significa medidas mejor alineadas y coordinadas</p> <p>b. Considerar la integración de nuevos miembros al equipo</p> <p>c. Manejar figuras de trabajo como honorarios profesionales, medio tiempo, pasantías para</p>

<p>d. Costo de vida e inflación hace difícil a las personas acceder a la educación profesional</p> <p>e. Competidores tienen mayor visibilidad en los buscadores para las palabras claves relacionadas con los servicios y por lo tanto mayor tráfico</p>	<p>c. Independientemente de los recursos y trayectoria de la competencia, no se detectó en ningún caso del análisis una estrategia de posicionamiento digital, por lo que su visibilidad es más resultado de consecuencias que de una estrategia como tal.</p>	<p>cargos cuyas funciones no están sujetas al lugar u horario de trabajo.</p> <p>d. Concentrar esfuerzos en servicios corporativos y retirarse poco a poco del mercado profesional (programas de capacitación) ya que probablemente se irá reduciendo a medida que el costo de vida vaya subiendo.</p>
---	--	--

<p>4.5.8.2 MATRIZ FODA PANAMÁ</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Precios competitivos b. Talento joven, eficiente y capacitado c. Ser una empresa pequeña y horizontal permite la adaptación rápida a los cambios del mercado d. Fuerte presencia de vendedores e. Propuesta de valor única en el mercado 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Equipo pequeño: Esfuerzos limitados b. El contenido visual de la página web y redes sociales reafirma la etiqueta de “coaching school” y no la de consultora boutique. No se comunica el valor agregado. c. Poca presencia digital de la marca: Página web no optimizada y redes sociales con poco movimiento y sin
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> f. El servicio centralizado de atención al cliente g. Cartera de clientes corporativos de renombre h. Membresía a cámaras de comercios i. Colaboradores internacionales 	<p>objetivo o imagen clara.</p> <ul style="list-style-type: none"> d. Baja visibilidad en buscadores e. Los esfuerzos en marketing no son constantes ni medidos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Comunidad importante de venezolanos en Panamá. b. Principal destino centroamericano de inversión extranjera 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Estrategias dirigidas a negocios venezolanos en Panamá b. Acceso a talento extranjero para empresas internacionales que no encuentran candidatos nacionales a través de la bolsa 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ejecución de estrategias primero probadas en Venezuela b. Fase de desarrollo de nuevos programas y servicios puede ser hecha a distancia con el

<p>c. Alta rotación de talento joven por pleno empleo genera necesidad en las empresas de planes creativos que atraigan y retengan al talento Millennial.</p> <p>d. Panamá es un país que promueve la innovación y el emprendimiento a través de iniciativas públicas y privadas que apoyan el desarrollo de planes de negocios y nuevas ideas.</p> <p>e. Cercanía a la zona financiera de Ciudad de Panamá.</p>	<p>de empleo de PSY Group y orientación en el proceso migratorio de contratación.</p> <p>c. Ofrecer programa de acompañamiento de planes de negocio para emprendedores</p> <p>d. Desarrollar seminarios especializados por industria y talleres propios dirigidos a ejecutivos de cargos medios y altos como estrategia de networking</p> <p>e. Presencia en eventos corporativos</p>	<p>apoyo de diferentes colaboradores y ser ofrecida en Panamá sólo para su fase de ejecución.</p> <p>c. Generación de prospectos y coordinación de visitas hechas desde Venezuela</p> <p>d. Sociedad panameña no consume a través de medios digitales, mucho menos lo hace el target corporativo.</p> <p>e. Estrategias, propuestas y acciones de marketing pueden ser llevadas de manera centralizada.</p> <p>f. Recursos son limitados pero pueden ser mejor</p>
--	---	--

		<p>aprovechados si están concentrados en un solo objetivo. Ejemplo: Captación de clientes corporativos de la banca.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>a. El panameño no tiene una cultura de formación profesional, es decir, no todo el mundo se interesa por la educación terciaria y esto no es impedimento para entrar al campo laboral.</p> <p>b. Pleno empleo no motiva a las personas a superarse profesionalmente para ser competitivos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>a. Las empresas tienen problemas para seleccionar y reclutar profesionales competentes que cubran los requerimientos de las nuevas plazas.</p> <p>b. Dirigir estrategias a otras empresas extranjeras</p> <p>c. No hay valor agregado visible</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>a. Desviar las estrategias del mercado no corporativo para evitar disolver los esfuerzos en un target que no es el principal</p>

<p>c. Competidores venezolanos con más tiempo en el mercado tienen mejor posicionamiento y más recursos para invertir en estrategias.</p> <p>d. Existe algo de xenofobia hacia empresas y negocios venezolanos.</p>	<p>en otros competidores.</p>	
---	-------------------------------	--

<p>4.5.8.3 MATRIZ FODA COSTA RICA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Precios competitivos b. Propuesta de valor única en el mercado c. El servicio centralizado de atención al cliente d. Cartera de clientes corporativos de renombre 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Poco o ningún recurso humano en la oficina de San José b. El contenido visual de la página web y redes sociales reafirma la etiqueta de “coaching school” y no la de consultora boutique. No se comunica el valor agregado. c. Poca presencia digital de la
--	--	--

	<p>e. Membresía a cámaras de comercios</p> <p>f. El director y fundador de la compañía es el responsable directo de las operaciones en Costa Rica.</p>	<p>marca: Página web no optimizada, redes sociales con poco movimiento y sin objetivo claro</p> <p>d. Baja visibilidad en buscadores</p> <p>e. En los dos años de PSY Group en Costa Rica sólo se ha captado un solo cliente</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>a. Amplio mercado de servicios de tecnología y procesos de negocios.</p> <p>b. Segundo destino centroamericano de Inversión extranjera</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>a. Acceso a talento extranjero para empresas internacionales que no encuentran candidatos nacionales a través de la bolsa de empleo de PSY Group y orientación en el proceso migratorio de contratación.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>a. Diseñar programas de capacitación profesional para pasantes y/o aprendices cuyo contenido programático esté adaptado a las necesidades de la empresa cliente.</p>

<p>c. Educación dual</p> <p>d. Oficina en el Escazú Corporate Center, una zona de empresas importantes como Microsoft, la bolsa de valores, Booking.com, Zoetis, etc.</p> <p>e. Desocupación no calificada</p> <p>f. No hay valor agregado identificado en otros competidores.</p>	<p>b. Enfoque en la industria de IT y servicios profesionales.</p> <p>c. Las empresas tienen problemas para seleccionar y reclutar profesionales competentes que cubran los requerimientos de las nuevas plazas.</p> <p>d. Desarrollar programas de capacitación para pasantes y/o aprendices a la medida de las necesidades de la empresa.</p> <p>e. Presencia en eventos corporativos</p>	<p>b. En el escenario de que se lleguen a ofrecer eventos PSY</p> <p>Group, puede aprovecharse la cercanía física a la zona de industrias IT para invitarlos personalmente.</p> <p>c. Si los eventos son eficientemente coordinados desde Venezuela, bajo la supervisión del Director pueden contratarse colaboradores por hora o por evento para realizar la parte de ejecución nada más</p>
--	---	---

<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>a. Competencia con más experiencia regional, conocimiento del mercado local y recursos para generar estrategias de venta más efectivas.</p> <p>b. Alto costo de vida y poca cultura de formación en Centro América dificulta vender programas de desarrollo profesional a individuos.</p> <p>c. Posible aumento de impuestos reducirá poder</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>a. Ampliar portafolio de servicios con nuevas propuestas que diferencien a PSY Group de la competencia</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>a. Retirarse del mercado de formación profesional</p> <p>b. No invertir en segmento joven u universitario.</p> <p>c. No invertir en estrategias publicitarias dirigidas a clientes no corporativos, sino a iniciativas que promuevan el networking como los eventos corporativos.</p>

<p>adquisitivo de la clase media.</p> <p>d. Poca cultura de innovación y emprendimiento en costarricenses y baja inversión por el gobierno.</p>		
--	--	--

4.6 Estrategias de marketing digital

4.6.1 Estrategia 1: Ofrecer charlas cortas sobre tendencias sociales al público general a precios económicos y en días de semana.

OBJETIVO 1 – CAPITALIZAR ESPACIOS PSY GROUP LOS DIAS DE SEMANA				
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	SEDE	INDICADOR
Ofrecer charlas cortas sobre tendencias sociales al público general a precios económicos y en días de semana.	Coffee & Training	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir detalles de las actividades trimestrales 2. Crear una lista interna de suscriptores para interesados en Coffee & Training por Mailchimp 3. Crear landing page en el sitio 4. Automatizar campaña 5. Optimizar link de la página Coffee & Training 6. Generar el material divulgativo de cada Coffee & Training. 	VENEZUELA	<p>Tráfico en la página de Coffee & Trainings</p> <p>Tráfico en página de agradecimiento</p> <p>Número de suscriptores</p> <p>Open-rate de campañas en mailchimp</p> <p>Número de descargas del</p>

		<p>7. Promocionar Coffee & Trainings a través de canales propios</p> <p>8. Coordinar logística</p> <p>9. Seguimiento</p>		<p>contenido de las campañas</p> <p>Número de asistentes</p>
--	--	--	--	--

Objetivo: Capitalizar los espacios de PSY Group los días de semana

Tácticas: Coffee & Training

Acciones:

1. Definir detalles de las actividades trimestrales

Acordar los temas, fechas, colaboradores, gastos, precios asociados y público objetivo y contenido programático de cada charla.

1.1 Se sugiere actualizar los costos mensualmente por razones inflacionarias

1.2 El contenido programático deberá ser desarrollado por la coordinación académica

1.3 Temas propuestos: Movilidad social, Emigración para padres, Inteligencia emocional en la crisis, Emigración para parejas, Motivación y gerencia en la crisis, Gerencias para mujeres, Incorporación al mercado laboral, emprendimiento creativo, autoridad para padres del siglo XXI.

1.4 Integrar todos los Coffee & Trainings en un calendario trimestral

2. Crear una lista interna de suscriptores para interesados en Coffee & Training por Mailchimp

2.1 Incluir la planilla de suscripción de la lista antes creada en la landing page

3. Crear thank you page en el sitio

Para agradecer la incorporación a la lista e informar al suscriptor que el calendario y detalles de los próximos Coffee & Training llegará en poco tiempo al mail proporcionado.

4. Automatizar campaña por Mailchimp

Para que envíe inmediatamente un mail de confirmación a los suscriptores con los link de descarga de los detalles de los próximos Coffee & Training.

4.1 Se recomienda incluir dentro de la información el método de pago y mantener actualizada la información de las actividades.

5. Optimizar link de landing page de Coffee & Training

Con el uso de bitly para compartir por redes sociales el enlace, a través del perfil de usuario de cada cuenta PSY Group y divulgar a través del contenido. Al mismo tiempo, facilitará el monitoreo del desempeño del enlace.

6. Generar el material divulgativo de cada Coffee & Training.

Esto incluye: Contenido para redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram), campaña en Mailchimp para enviar a lista interna de suscriptores sobre próximos eventos y arte físico y digital de calendario trimestral.

6.1 Se sugiere incluir precio dentro de cada arte y orientar el contenido hacia resultados e identificación de necesidades más allá que a la promoción de la actividad.

7. Promocionar Coffee & Trainings a través de canales propios

7.1 Redes sociales: Comenzar fase de promoción 2-3 semanas antes de las fechas de inicio de los Coffee & Training

7.1.1 Se sugiere motivar a usuarios a suscribirse a lista interna por link disponible en los perfiles de cada cuenta.

7.2 Email: Enviar cada dos semanas (2 veces al mes) campaña sobre Coffee & Trainings programados para ese período a lista interna de suscriptores a través de Mailchimp.

7.3 Oficina: Imprimir calendario trimestral para colocarlo en un espacio visible de la oficina para los asistentes de las certificaciones los fines de semana

8. Coordinar logística

Registro y pago de asistentes, comida y bebida, acondicionamiento de espacios y confirmación de asistencia de colaborador(es).

8.1 Se sugiere utilizar códigos QR para facilitar el proceso de registro, pago y seguimiento de los asistentes. Una vez se ha pagado la totalidad de la entrada, la persona recibe un código (único e irrepitable), el cual deberá

mostrar el día del evento para ser escaneado por uno de los facilitadores, quien, a su vez, deberá tener instalado la aplicación necesaria para tal escaneo.

- 8.1.1 Existen varios softwares y aplicaciones gratuitas para generar y escanear códigos QR. Sin embargo se recomienda el servicio de Unitag (unitag.io/qrcode) para esta tarea, ya que se puede agregar un texto personalizado dentro de cada código e incluir la información personal del asistente, como nombre y apellido, dirección de correo y evento al que se ha inscrito.

9. Seguimiento

Una vez terminado cada evento, se tendrá una lista definida de los asistentes, simplemente contando los códigos escaneados. Esta lista debe mantenerse separada de la lista original del Coffee & Training, porque esto permitirá manejar descuentos y promociones con aquellas personas que han asistido a los eventos y no sólo han mostrado interés en ellos.

Público: Público general

Responsables: Coordinación académica (acción 1), Marketing (acciones 1 a 7 y 9) y Coordinación de operaciones (acción 8)

Frecuencia: Lunes, miércoles y viernes de 8:30 a 12:30 pm en sede PSY Group Caracas.

4.6.2 Estrategia 2: Ofrecer espacios de capacitación profesional dirigida a profesionales en cargos bajos y medios sobre el desarrollo de competencias claves asociados a determinados sectores y/o puestos.

OBJETIVO 2 – AUMENTAR VENTAS DE CERTIFICACIONES Y DIPLOMADOS SIN INVERTIR ALTOS RECURSOS				
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	SEDE	INDICADOR
Ofrecer espacios de capacitación profesional dirigida a ejecutivos de cargos supervisorios bajos y medios sobre el desarrollo de competencias claves asociados a determinadas actividades laborales.	PSY-BY-SIDE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir detalles de las actividades trimestrales 2. Crear lista de suscripción 3. Crear una landing page por cada PSY-BY-SIDE 4. Crear thank you page agradeciendo al suscriptor, una vez se ha registrado. 5. Automatizar campaña 6. Generar el material divulgativo de cada PSY-BY-SIDE. 	VENEZUELA PANAMÁ	<p>Tráfico en la landing page de cada PSY-BY-SIDE</p> <p>Tráfico en página de agradecimiento</p> <p>Número de suscriptores a la lista de cada evento</p> <p>Open-rate de campañas en mailchimp</p>

		<p>7. Promocionar PSY-BY-SIDE a través de canales propios y gremios a los que estamos afiliados.</p> <p>8. Coordinar logística</p> <p>9. Seguimiento</p>	<p>Número de descargas del contenido de las campañas</p> <p>Número de asistentes / número de ventas</p>
--	--	--	---

Objetivo: Aumentar ventas de certificaciones y diplomados PSY Group sin invertir altos recursos en Panamá y Venezuela.

Tácticas: PSY-BY-SIDE

Acciones:

1. Definir detalles de las actividades trimestrales

Acordar los temas, fechas, colaboradores, gastos, precios asociados, público objetivo y contenido programático de cada taller.

1.1 Se sugiere actualizar los costos mensualmente por razones inflacionaria (En Venezuela)

1.2 El contenido programático deberá ser desarrollado por la coordinación académica.

1.3 Temas propuestos:

- Tool kit profesionales de las ventas: Resiliencia, preguntas ponderosas, lenguaje corporal, PNL, escucha activa y rapport.
- Tool kit para líderes deportivos: Emociones y deportes, empatía, motivación y liderazgo, comunicación asertiva, arquitectura de equipos, observación y análisis en el proceso de feedback.
- Tool kit profesionales de RRHH: Modelo de gestión, planificación estratégica, levantamiento de descripciones de cargo, gestión y retención de talento humano, evaluación de desempeño y planes de carrera.
- Tool kit para nuevos líderes/gerentes: Comunicación asertiva, miedo escénico, gerencia efectiva del tiempo, liderazgo y supervisión, modelos de negociación y gestión del cambio.

1.4 Incluir PSY-BY-SIDE a calendario trimestral de eventos

2. Crear listas de suscripción en Mailchimp

3. Crear una landing page por cada PSY-BY-SIDE

Con su respectivo formulario de registro a la lista anteriormente creada en Mailchimp

4. Crear thank you page agradeciendo al suscriptor, una vez se ha registrado.

4.1 Se sugiere incluir dentro de este espacio un texto asegurando al suscriptor que en breve estará recibiendo toda la información relevante al evento en el mail proporcionado.

5. Automatizar campaña en Mailchimp

Para enviar contenido del evento y detalles de la actividad

5.1 Se recomienda incluir mensaje que despierte sentido de urgencia en el suscriptor y genere, por tanto, una respuesta automática. Por ejemplo: Nuestros programas suelen llenarse bastante rápido, pero puede reservar su asiento respondiendo a este mismo mail sus motivos para participar en el evento o abonando el 50% de la entrada.

6. Optimizar link de landing page (bitly)

Para compartir durante la fase de promoción

7. Generar el material divulgativo de cada PSY-BY-SIDE

7.1 Esto incluye: Contenido para redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram), plantillas en Mailchimp para enviar a lista interna de suscriptores a PSY-BY-SIDEs el contenido mensual.

7.1.1 Se sugiere incluir precio dentro de cada arte, orientar el contenido hacia resultados e identificación de necesidades más allá que a la promoción de la actividad.

8. Promocionar PSY-BY-SIDE a través de canales propios y gremios a los que se está afiliado

8.1 Redes sociales: Comenzar fase de promoción 4 semanas antes de las fechas de inicio de los PSY-BY-SIDE

8.1.1 Se sugiere motivar a usuarios a suscribirse a lista interna por link optimizado disponible en los perfiles de cada cuenta y en el contenido de las mismas.

8.2 Gremios: Facilitar mismo arte publicitario enviado a la lista interna a gremios a los que se está asociado para ser divulgado a otros miembros a través de sus bases de datos internas e incluir link de landing page.

9. Coordinar logística

9.1 Registro y pago de asistentes, comida y bebida, acondicionamiento de espacios, confirmación de asistencia de colaborador(es) y preparación de material POP.

9.2 Se sugiere utilizar códigos QR para facilitar el proceso de registro, pago y seguimiento de los asistentes. Una vez se ha pagado la totalidad de la entrada, la persona recibe un código (único e irrepetible), el cual deberá mostrar el día del evento para ser escaneado por uno de los facilitadores, quien, a su vez, deberá tener instalado la aplicación necesaria para tal escaneo.

9.2.1 Existen varios softwares y aplicaciones gratuitas para generar y escanear códigos QR. Sin embargo se recomienda el servicio de Unitag (unitag.io/qrcode) para esta tarea, ya que se puede agregar un texto personalizado dentro de cada código e incluir la información personal del asistente, como nombre y apellido, dirección de correo y evento al que se ha inscrito.

10. Seguimiento

Una vez terminado cada evento, se tendrá una lista definida de los asistentes, simplemente contando los códigos escaneados. Esta lista debe mantenerse separada de la lista original del PSY-BY-SIDE, porque esto permitirá manejar descuentos y promociones con aquellas personas que han asistido a los eventos y no sólo han mostrado interés en ellos.

10.1 Si se incluye algún descuento especial por un tiempo limitado en los programas de formación por concepto de haber sido asistente de algún PSY-BY-SIDE, pudiera ser un buen incentivo en la decisión de compra.

Público: Profesionales de cargos medios y altos en empresas privadas de medianas a grandes

Responsables: Coordinación académica (acción 1), Marketing (acciones 1 a 7), Coordinación de operaciones (acción 8) y Telemercadeo y ventas (acción 9).

Frecuencia: Último viernes de cada mes de 9:30 a 3:30 pm en sedes PSY Group.

4.6.3 Estrategia 3: Generar mensajes personalizados según necesidades particulares de jóvenes profesionales y universitarios en sus últimos semestres de carrera y difundir la información en las sedes físicas de las instituciones académicas y las redes sociales más usadas por este tipo de audiencia.

OBJETIVO 3 – COMERCIALIZAR CERTIFICACIONES Y DIPLOMADOS EN MERCADO MILLENIAL

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	SEDE	INDICADOR
<p>Generar mensajes personalizados según necesidades particulares de jóvenes profesionales y universitarios en sus últimos semestres de carrera y difundir la información en las sedes físicas de las instituciones académicas y las redes sociales más usadas por este tipo de audiencia.</p>	<p>1.Campaña ATL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar principales carreras humanistas en Caracas 2. Segmentar lista por tipo de carrera (licenciatura o técnico) 3. Definir principales universidades e institutos técnicos especializados (en diseño, en artes, en gastronomía, etc) de cada carrera 4. Analizar necesidades de los segmentos del mercado 5. Diseñar posters con mensajes 	<p>VENEZUELA</p>	<p>Tráfico en la landing page correspondiente a cada poster</p> <p>Número de posters establecidos vs. Número de ventas cerradas</p> <p>Tráfico en página de agradecimiento</p> <p>Número de suscriptores a la lista</p> <p>Open-rate de campañas en mailchimp</p>

		<p>promocionales de cada certificación o diplomado adaptados al segmento en cuestión y las necesidades ya identificadas.</p> <p>6. Habilitar lista de suscripción para cada campaña y generar su respectivo formulario</p> <p>7. Crear Landing page con formulario de suscripción</p> <p>8. Crear thank you page agradeciendo suscripción</p> <p>9. Automatizar campaña en Mailchimp</p> <p>10. Optimizar y agregar</p>		
--	--	---	--	--

		<p>link de landing page a su respectivo poster</p> <p>11. Pegar posters</p>		
	<p>2.Campaña BTL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear lista de suscripción y formulario 2. Crear landing page 3. Crear thank you page 4. Optimizar el link de landing page 5. Diseñar y programar campaña en Instagram 6. Monitorear desempeño de campaña 		<p>CTR de la campaña (Business manager)</p> <p>Clicks (bitly)</p> <p>Suscriptores (Mailchimp)</p>

	<p>3.PSY-BY-SIDE Millenial</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir detalles de las actividades trimestrales 2. Crear una landing page por cada PSY-BY-SIDE 3. Crear otra landing page agradeciendo al suscriptor, una vez se ha registrado. 4. Automatizar campaña 5. Generar el material divulgativo de cada PSY-BY-SIDE. 6. Promocionar PSY-BY-SIDE a través de canales propios 7. Coordinar logística 8. Seguimiento 	<p>Tráfico en la landing page de cada PSY-BY-SIDE</p> <p>Tráfico en página de agradecimiento</p> <p>Número de suscriptores a la lista de cada evento</p> <p>Open-rate de campañas en mailchimp</p> <p>Número de descargas del contenido de las campañas</p> <p>Número de asistentes / número de ventas</p>
--	--	--	--

Objetivo: Promocionar certificaciones y diplomados a mercado Millennial

Táctica 1: Campaña ATL

Poster en universidades e institutos universitarios

Acciones:

1. Identificar principales carreras en Caracas asociadas directa o indirectamente al uso de relaciones interpersonales

Se sugieren las siguientes: Publicidad, Mercadeo, Relaciones públicas, Gestión comercial y ventas, Comunicación Social, Administración, Artes gráficas (diseño, moda, fotografía), Gerencia de condominio, Educación física y deporte, Hotelería, Gastronomía, Recursos Humanos y Relaciones Industriales, Docencia, Idiomas, Seguridad Industrial, Nutrición y dietética, Psicología y Arquitectura.

2. Segmentar lista por tipo de carrera (licenciatura o técnico)

3. Definir principales universidades e institutos técnicos especializados (en diseño, en artes, en gastronomía, etc) de cada carrera

4. Analizar necesidades de los segmentos del mercado

Ejemplo: Las carreras asociadas a las artes, por lo general, no incluyen dentro de su programa el desarrollo de competencias blandas vinculadas al entorno laboral. Sin embargo, el modo de trabajo más común para estos profesionales se trata del tipo independiente o freelance, esto quiere decir

que se consiguen y gestionan clientes como consecuencia de un portafolio personal y no una figura organizacional como intermediaria.

En este caso un programa internacional asociado a un área comercial donde se desarrollen competencias en ventas, comunicación, gestión del tiempo, de equipo y planificación estratégica podría ser una propuesta interesante para estos profesionales.

5. Diseñar posters con mensajes promocionales de cada certificación o diplomado adaptados al segmento en cuestión y las necesidades ya identificadas.

Siguiendo el ejemplo anterior:

“Ventas para freelancers: Aprende a llevar tu propia marca personal, planificar tus proyectos y vender tu trabajo a potenciales clientes con la certificación internacional en Coaching de ventas PSY Group”

6. Habilitar lista de suscripción para cada campaña y generar su respectivo formulario

7. Crear Landing page con formulario de suscripción

Dado que se conoce el perfil del usuario que llega a esta landing page y el servicio que le interesa *a priori*, se cumplen todas las condiciones para generar un mensaje personalizado, atrayente y asertivo.

7.1 Para cuidar que cada landing sea tan preciso como fuese posible, se sugiere crear tantas landings como campañas se estén llevando a cabo.

Por ejemplo: Si se lleva una campaña dirigida a técnicos especializados en artes y estudiantes de comunicación social en universidades para vender las certificaciones en ventas, se habilitará una sola lista de suscripción y una sola landing page.

Pero si además de esta campaña, se lleva una paralela dirigida exclusivamente a institutos de gastronomía para vender diplomados internacionales en competencias gerenciales, entonces serán habilitadas dos listas, dos landings y dos thank you pages diferentes.

Esto permite mantener separados a los interesados dependiendo del programa en el que están interesados, dada la lista a la que se han suscrito y enviar el mail correcto.

8. Crear thank you page agradeciendo suscripción

Esta página es a la que llegarán los nuevos suscriptores de su respectiva landing. De modo que cada thank you page “dispara” un email específico dentro del workflow de Mailchimp, deberán crearse tantas thank you pages como landing pages hayan.

9. Automatizar campaña en Mailchimp

Para mandar un email inmediatamente después de ser completado el formulario. Este email debe incluir un pequeño extracto del contenido programático, fechas de inicio, perfil del egresado y oportunidades a las que podría accederse completando el programa.

9.1 Se sugiere incluir precios y planes de financiamiento dentro de un documento descargable. De esta forma puede medirse, posteriormente,

la verdadera intención de compra de los suscriptores que llegan a este paso.

10. Optimizar y agregar link de landing page a su respectivo poster

11. Pegar posters

En puntos estratégicos de los centros académicos elegidos.

Público: Jóvenes profesionales con menos de dos años de experiencia laboral y universitarios en los últimos semestres de carreras humanistas.

Responsables: Marketing

Frecuencia: Cada 4 a 6 meses (sujeto a los resultados obtenidos y las fechas de inicio de los programas)

Táctica 2 – Campaña BTL

Campaña online por Instagram promoviendo valor agregado de “internacionalidad” de los programas PSY Group.

1. Crear lista de suscripción y formulario

2. Crear landing page

Se sugiere utilizar imágenes y mensajes que apelen a lo emotivo, como por ejemplo el piso del aeropuerto Simón Bolívar.

3. Crear thank you page

4. Optimizar el link de la landing page (bitly)

5. Diseñar y programar campaña en Instagram

- a. Instalar la herramienta Business Manager de Facebook
- b. Vincular cuenta de Instagram de la empresa en la opción “Instagram accounts” para habilitar la configuración de campañas por esta red
- c. Verificar cuenta de Instagram, introduciendo contraseña y usuario
- d. Crear campaña, agregar nombre de la campaña y tipo de objetivo “click to web”
- e. Configurar datos de la audiencia, la red donde se mostrará el anuncio (en este caso sólo se habilitará la opción “Instagram”), el presupuesto y fecha de inicio y fin de la campaña.

Tener en cuenta que la cantidad mínima requerida es 5\$ por día de campaña

- f. Crear anuncio, es posible reutilizar un anuncio ya publicado en Facebook pero se recomienda crear un anuncio nuevo exclusivamente para Instagram por razones de resolución. Para asegurar la efectividad de la campaña, el tamaño recomendado por Facebook es de 1200 px x 628px. Pueden seleccionarse hasta 6 anuncios por campaña.

- g. Vincular el anuncio en Instagram a la landing page de cada campaña, colocando el enlace (optimizado) en la opción “website URL”
- h. Definir título, texto del anuncio y llamado a la acción o “call to action”. Se sugiere la opción “Learn More”.

6. Monitorear desempeño de campaña

6.1 Se sugiere que una vez terminadas ambas campañas (ATL y BTL), se comparen resultados para verificar qué método ha arrojado mejores resultados.

Público: Jóvenes profesionales con menos de dos años de experiencia laboral y universitarios en los últimos semestres de carreras humanistas, decididos a irse del país.

Responsables: Marketing

Frecuencia: Cada 4 a 6 meses (sujeto a los resultados obtenidos y las fechas de inicio de los programas)

Táctica 3 - PSY-BY-SIDE

Sobre competencias claves en entornos laborales y académicos

Acciones –

1. Definir detalles de las actividades trimestrales

1.1 Acordar los temas, fechas, colaboradores, gastos, precios asociados, público objetivo y contenido programático de cada taller.

1.1.1 Se sugiere actualizar los costos mensualmente por razones inflacionaria

1.1.2 El contenido programático deberá ser desarrollado por la coordinación académica.

1.1.3 Se recomienda tener en cuenta las necesidades identificadas en el Focus Group hecho en agosto 2016 a un grupo de 10 universitarios en la oficina PSY Group Caracas.

1.2 Incluir PSY-BY-SIDE a calendario trimestral de eventos

2. Crear una landing page por cada PSY-BY-SIDE

3. Crear thank you page agradeciendo al suscriptor, una vez se ha registrado.

4. Automatización de campaña

5. Generar el material divulgativo de cada PSY-BY-SIDE

Esto incluye: Contenido para redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram)

5.1.1 Se sugiere incluir precio dentro de cada arte, orientar el contenido hacia resultados e identificación de necesidades más allá que a la promoción de la actividad.

6. Promocionar PSY-BY-SIDE a través de canales propios

6.1 Redes sociales: Comenzar fase de promoción 4 semanas antes de las fechas de inicio de los PSY-BY-SIDE.

6.1.1 Se recomienda seguir a estudiantes universitarios o recién graduados en Redes Sociales para ir construyendo una audiencia de esta naturaleza antes

de comenzar las campañas. Esto puede hacerse a través de las cuentas en Redes Sociales de las universidades e institutos ya que la mayoría de sus seguidores serán estudiantes o egresados.

6.2 Email: Para lista interna de suscriptores construidos a partir de campaña ATL y BTL

7. Coordinar logística

7.1 Registro y pago de asistentes, comida y bebida, acondicionamiento de espacios y confirmación de asistencia de colaborador(es)

7.2 Se sugiere utilizar códigos QR para facilitar el proceso de registro, pago y seguimiento de los asistentes. Una vez se ha pagado la totalidad de la entrada, la persona recibe un código (único e irreplicable), el cual deberá mostrar el día del evento para ser escaneado por uno de los facilitadores, quien, a su vez, deberá tener instalado la aplicación necesaria para tal escaneo.

7.2.1 Existen varios softwares y aplicaciones gratuitas para generar y escanear códigos QR. Sin embargo se recomienda el servicio de Unitag (unitag.io/qrcode) para esta tarea, ya que se puede agregar un texto personalizado dentro de cada código e incluir la información personal del asistente, como nombre y apellido, dirección de correo y evento al que se ha inscrito.

8. Seguimiento

Una vez terminado cada evento, se tendrá una lista definida de los asistentes, simplemente contando los códigos escaneados. Esta lista debe mantenerse separada de la lista original del PSY-BY-SIDE, porque esto permitirá manejar descuentos y promociones con aquellas personas que han asistido a los eventos y no sólo han mostrado interés en ellos.

8.1 Si se incluye algún descuento especial por un tiempo limitado en los programas de formación por concepto de haber sido asistente de algún PSY-BY-SIDE, pudiera ser un buen incentivo en la decisión de compra.

Público: Jóvenes profesionales con menos de dos años de experiencia laboral y universitarios en los últimos semestres de carreras humanistas.

Responsables: Coordinación académica (acción 1), Marketing (acciones 1 a 6) y Coordinación de operaciones (acción 7 y 8).

Frecuencia: Último viernes de cada mes de 10:30 a 4:30 pm en sedes PSY Group.

4.6.4 Estrategia 4: Aumentar la visibilidad de los servicios y la marca a través de página web y buscadores.

OBJETIVO 4 – ATRAER MÁS TRÁFICO CUALIFICADO A LA PÁGINA WEB				
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	SEDE	INDICADOR
Aumentar la visibilidad de los servicios y la marca a través de página web y buscadores.	SEO	1. Instalar Google analytics en página web		Tráfico en página web
		2. Hacer un análisis de los aspectos técnicos, internos y externos del sitio	VENEZUELA PANAMÁ	Ranking en buscadores
		3. Generar acciones concretas a partir de conclusiones del análisis	COSTA RICA	

	SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir detalles de campañas SEM y agendar en calendario trimestral 2. Construir lista de palabras claves o <i>keywords</i> a usar según especificaciones de cada campaña 3. Crear lista interna por cada campaña y su formulario 4. Diseñar landing page para cada campaña y agregar su respectivo formulario 5. Diseñar thank you page que confirme suscripción a la lista 6. Instalar código de seguimiento de cada campaña Adwords en código fuente de la página de confirmación 7. Programar campañas SEM 8. Configurar seguimiento de conversión 		Seguimiento de conversión Adwords
--	------------	--	--	-----------------------------------

		9. Seguimiento		
--	--	----------------	--	--

Objetivo: Atraer más tráfico cualificado a la página web

Táctica 1

SEO

Optimización para motores de búsqueda

Acciones:

1. Instalar Google analytics en página web

- 1.1 Acceder como administrador al sistema de gestión que se esté usando
- 1.2 Ir a la opción Plug ins > Añadir nuevo
- 1.3 Escribir en el buscador de plug ins “Google analytics”
- 1.4 Instalar

2. Hacer un análisis de los aspectos técnicos, internos y externos del sitio

- 2.1 Análisis técnico: Se refiere a la evaluación de todo lo asociado con etiquetas de títulos, estructura URL, archivo robots.txt, heading tags, enlaces internos y externos rotos, adaptación móvil, rapidez del sitio, metadescripciones, imágenes alt, mapas del sitios (HTML y XML) y salud de los códigos de cada página.
- 2.2 Análisis interno: Incluye el análisis del contenido (calidad, cantidad y viralidad), de las palabras claves usadas dentro de la página y su desempeño, llamados a la acción o calls to action y gráficos y mensajes compartidos en el sitio.

2.3 Análisis externo: Se trata de acceder a información relacionada con el tráfico que está teniendo la página por actores externos como las veces que ha sido compartida por redes sociales, la cantidad de enlaces que redirigen a usuarios desde otras páginas hasta la propia (backlinks), que lleven a los usuarios de nuestra página a otra (outlinks) y los enlaces que llevan a un usuario a otro lado dentro del mismo sitio (inlinks)

3. Generar acciones concretas a partir de conclusiones del análisis

Táctica 2

SEM

Marketing en motores de búsqueda

Acciones –

1. Definir detalles de campañas SEM y agendar en calendario trimestral

Esto incluye: audiencia, alcance geográfico, idiomas, presupuesto diario por palabra clave, presupuesto total de la campaña y landing page de cada anuncio y sus respectivos llamados a la acción o “calls to action”.

2. Construir lista de palabras claves o keywords a usar según especificaciones de cada campaña

Se sugiere crear campañas separadas por país, ya que cada locación tendrá sus propias palabras claves, horario, pujas y comportamiento diferente.

Una vez se tenga una primera lista potencial de keywords para la campaña, se sugiere seguir los siguientes pasos optimizar los términos a los países específicos donde se correrá la campaña.

- Usar la herramienta Google's market finder para encontrar el tráfico que ya tienen las palabras claves en cada país, compararlos y sustituirlos con otros, si fuese el caso.
- Utilizando Google Adwords a través de su herramienta Google keyword planner, pueden filtrarse los términos seleccionados según tráfico, competencia y puja o "bid". De esta manera, se tendrá una lista aún más pequeña y asertiva.
- Usar Google Analytics para encontrar los términos de búsqueda que ya se encuentran generando tráfico. Por lo que pueden utilizarse para optimizar aún más la lista final, con palabras clave nuevas o corrigiendo aquellas que entorpecen la búsqueda.

Las palabras claves elegidas pueden ser cambiadas en cualquier momento de la campaña sin ningún costo adicional, por lo que se sugiere hacer seguimiento al desempeño que están teniendo para ir depurando aquellas que están mostrando menos resultados. Esto puede hacerse a través de la misma cuenta Adwords.

3. Crear lista interna por cada campaña y su formulario en Mailchimp

4. Diseñar landing page para cada campaña y agregar su respectivo formulario

Dependiendo de las características de la audiencia de cada campaña, diseñar el landing page y los llamados a la acción. Por ejemplo: Si es

una campaña destinada a jóvenes recién graduados, incluir colores como el amarillo, rojo o naranja en landing page, imágenes impactantes y un mensaje que apele a lo emocional y lo ideal.

Si se trata de una campaña para gerentes de rango medio a alto, utilizar colores e imágenes más sobrias que proyecten confianza y seguridad como algunos tonos de azul, grises, negros y orientar los llamados a la acción a la lógica y la razón.

5. Diseñar thank you page que confirme suscripción a la lista

6. Instalar código de seguimiento de cada campaña Adwords en código fuente de la página de confirmación (no la del formulario)

7. Programar campañas SEM

7.1 Determinar tipo y subtipo de campaña

Se sugiere la opción “Búsqueda con Selección Display: todas las funciones”, ya que esto permite correr la misma campaña tanto en Google Search (publicidad en el buscador) como en la red Display Google (publicidad en páginas web) , manejando el mismo presupuesto y estrategia de puja.

7.2 Definir audiencia

- Para Google Search el target puede definirse a través de palabras claves, locación, edad, idioma, día, hora, frecuencia y tipo dispositivos.

Ejemplo: Hombres de 30 – 35 años que hablan español e inglés, en el área financiera de Ciudad de Panamá, y realizan la búsqueda de los siguiente términos: “Prácticas de equipos outdoor”, “Team Building en PTY” y “Team Building outdoors PTY” de 10:00 am pm a 5:00 pm de lunes a jueves a través de desktops.

- Para la red Display de Google puede definirse la audiencia únicamente a través de palabras claves, temas de interés, categorías y datos demográficos.

Ejemplo: Hombres de 30 – 35 años, en el área financiera de Ciudad de Panamá, que visitan páginas web relacionadas con educación continua, gestión de personal y tendencias en Recursos Humanos.

7.3 Escoger presupuesto de la campaña

En principio, no existe un presupuesto mínimo para lanzar una campaña. Sin embargo, dado que la aparición y frecuencia de los anuncios están sujetos a una subasta con otros postores, lógicamente un presupuesto más sólido tendrá más oportunidades que aquellas pujas con menor valor.

El promedio sugerido para pujar depende en gran medida del objetivo de la campaña, si se trata de una campaña de awareness, si está directamente dirigida a la venta o a suscribirse en un newsletter, etc.

En general, esto puede determinarse usando Google Keyword Planner, la relación Click/conversión o el solicitar una sugerencia de puja al mismo sistema.

El presupuesto puede establecerse de manera diaria, mensual o por campaña. No obstante, se sugiere hacerse por campaña, para dar oportunidad a que - suponiendo que se está usando el sistema de gestión de pujas automatizado de Adwords - las pujas tengan la flexibilidad de fluctuar según lo considere el algoritmo que rige el sistema automatizado, sin que esto altere el presupuesto final.

7.4 Determinar estrategia de puja, dado el objetivo de cada campaña

- CPC (Cost per click): Recomendado en casos donde lo que se quiere es generar tráfico en la página web. Se establece el precio que se está dispuesto a pagar por cada click y sólo se cobra una vez realizado tal click.
- CPM (Cost per mille): Recomendado para las campañas que tienen objetivos más orientados al posicionamiento de la marca, que a acciones concretas. Se establece el precio que se está dispuesto a pagar por cada 1000 personas que ven el anuncio, esto se considera cuando un anuncio se muestra en una búsqueda por más de 1 segundo.
- CPA (Cost per acquisition): Estrategia usada cuando la campaña tiene el objetivo específico de generar una acción en el usuario, una vez sucedido el click. Ejemplo: Suscribirse a una lista, comprar un producto, solicitar una cotización, etc.

Se paga únicamente cuando sucede tal acción (llamada conversión).

8. Configurar seguimiento de conversión

Para configurar el seguimiento de conversión, en la cuenta Adwords se define cuál es el equivalente monetario que potencialmente puede percibir la empresa por cada suscriptor, la categoría a la que pertenece (por ejemplo: cliente potencial) y el tiempo de campaña a tomar en cuenta para estos datos.

9. Seguimiento

Una vez terminada la campaña o mientras esta ocurre, el equipo de ventas puede acceder automáticamente a una lista de potenciales clientes gracias a la lista construida a través del formulario. De esta manera, puede iniciarse la estrategia de comercialización mucho más eficiente ya que se cuenta con datos como el nombre, apellido, correo personal, servicio de interés y una intención de compra confirmada por la suscripción a la lista.

Público: Líderes de RRHH en empresas privadas de mediana a grande.

Responsables: Especialista en SEO (Táctica 1, acción 1 al 4) , Marketing (Táctica 2, acción 1 al 7) y Coordinación de ventas (Táctica 2, acción 8)

Frecuencia:

SEO – La optimización de la página web en sus aspectos técnicos y off-site se realiza, generalmente, una sola vez. Los elementos on-site (contenido y palabras claves), deben ser optimizados tan frecuentemente como sean actualizados. Es decir, cada vez que se incluya contenido nuevo (como en un blog o la incorporación de un nuevo servicio), este debe ser optimizado siguiendo las instrucciones del análisis SEO.

SEM – Esto va a estar sujeto al desempeño de las campañas anteriores, pero se sugiere realizar entre 1 – 3 campañas anuales.

4.6.5 Estrategia 5: Optimizar el uso de las redes sociales corporativas, en cuanto a contenido, imagen y gobierno, para proyectar la marca como una consultora boutique y no como una escuela de coaching.

OBJETIVO 5 – POSICIONAR LA MARCA COMO UN ENTE CORPORATIVO A TRAVÉS DE MEDIOS DIGITALES				
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	SEDE	INDICADOR
Optimizar el uso de las redes sociales corporativas, en cuanto a contenido, imagen y gobierno, para proyectar la marca como una consultora boutique y diferenciarnos de la misma línea editorial que tiene el resto de la competencia.	Redes sociales PSY Group	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir imagen 2. Planificar contenido 3. Generar contenido 4. Administrar contenido 5. Monitorear conversaciones 	<p>VENEZUELA</p> <p>COSTA RICA</p> <p>PANAMÁ</p>	Encuesta de percepción a equipo PSY Group, antes y después de aplicada la estrategia

Objetivo: Definir una imagen digital corporativa que proyecte el valor de la marca

Táctica 1: Redes Sociales PSY Group

Acciones:

1. **Definir imagen:** Precisar los lineamientos que deben ser seguidos por el responsable de las redes sociales en relación a la imagen digital de la marca

Esto incluye: Colores escogidos para usar dentro de las publicaciones, uso del logo, restricciones sobre ciertos temas, calidad de las imágenes, fondos, tipografías, uso de etiquetas (#), objetivos y funciones claras para cada red, fuentes de información, lenguaje, palabras clave y gestión de crisis.

2. Planificar contenido

2.1 Facebook

Se recomienda publicar entre 1 – 2 veces al día. Al momento de planificar el contenido es importante tener presente los recursos reales que se tienen para invertir en tal contenido. Es decir, si se tiene poco tiempo y personal para llevar a cabo un proyecto, es preferible mantener un plan sencillo pero constante.

Se recomienda incluir noticias, artículos, tips, imágenes y videos relacionados con Recursos Humanos, gestión de talento humano, entorno laboral, motivación en el trabajo, trabajo en equipo y todo aquello que se asocie directamente con los servicios corporativos de la empresa y se aleja poco a poco de las capacitaciones.

En caso de publicar los fines de semana, pueden programarse con anterioridad estas publicaciones a través de la misma plataforma Facebook.

El plan de contenido, debería ser construido semanalmente para evitar que alguna información pueda ser obsoleta al momento de su publicación. Sin embargo, se puede planificar un marco muy general del contenido *a priori* e ir desarrollando los detalles semana a semana.

Por ejemplo:

Día/ hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
AM	Noticias Recurso s Humano s	Tendencia s en gestión de talento 2016	La gerencia 2.0	Mujeres empresarias	Inteligencia migratoria	Dinámicas de clases en certificacione s
PM	Vacante	Próximos eventos	fechas de inicio de certificaciones	Próximos eventos	Fechas de inicio certificaciones	Fotos de eventos

2.2 Instagram

Se recomienda publicar 1-2 veces al día. Esta plataforma le da a las empresas la oportunidad de contar historias sobre sus servicios y no sólo vender sus atributos. Se recomienda aprovechar el beneficio de Instagram y de tener una cuenta de aproximadamente 7 mil seguidores para invitar a los usuarios a enviar sus dudas, preguntas, comentarios e historias relacionadas con situaciones y experiencias personales en entornos laborales, a través de un correo, un hashtag en twitter o la opción de Direct Messages de Instagram para luego ser publicados en la cuenta con un comentario de los expertos en Recursos Humanos y Psicología que conforman el equipo PSY Group.

Esta es una manera de generar contenido 100% original y viral, interactuar con los seguidores de la cuenta, proyectar la imagen de una consultora experta en gestión de talento humano con respuestas reales a historias reales de gente real y hacerlo a una inversión de tiempo y esfuerzo mínima ya que gran parte del contenido será creado por el mismo usuario.

Otro beneficio es que las publicaciones pueden ser programadas previamente ya que son historias que no están sujetas a un tiempo de vigencia.

2.3 Twitter

El microblogging es una buena oportunidad para atender de manera rápida y oportuna asuntos puntuales sobre la empresa o los servicios, como por ejemplo disponibilidad para eventos o fechas de inicio, pero además de eso es una excelente herramienta para canalizar conversaciones, iniciar debates y seguir tópicos de una manera segmentada a través de las etiquetas o hashtags.

Se recomienda que para cada evento puede crearse una etiqueta particular, la cual sea utilizada desde la fase de campaña hasta después del evento para monitorear el sentimiento de los asistentes y motivar a otras personas para la próxima sesión.

Ejemplo: Si se quisiese hacer una sesión de preguntas y respuestas durante un PSY-BY-SIDE , esto podría llevarse a cabo fácilmente por los asistentes utilizando de etiqueta el nombre del evento. El ponente, físicamente presente o no, recibirá todas las preguntas ordenadas cronológicamente en el historial del hashtag escogido.

2.4 Youtube

Una vez se gane un poco más de autoridad y se construya una comunidad a través de las estrategias anteriores, podrían organizarse conversatorios en vivo bimensualmente (aproximadamente de una hora y media) con espacios breves de rondas de Preguntas y Respuestas sobre un tema en específico, llevado por colaboradores internacionales.

Temas sugeridos:

- a. Do's y dont's en una entrevista de trabajo
- b. El candidato perfecto: ¿Mito o realidad?
- c. El ABC del liderazgo
- d. Identificar, mantener y lograr una meta
- e. PNL en la venta

Estos conversatorios pueden emitirse en vivo e incluyen un chat integrado para interactuar con la audiencia. También puede nombrarse un “moderador” que gestione la actividad en el chat, este usuario será capaz de responder o borrar comentarios, así como bloquear o marcar a usuarios.

Resultaría conveniente crear una landing page con un formulario de registro durante la fase de promoción de cada conversatorio, seguida por un correo de confirmación y, posteriormente, el enlace de la emisión. De este modo, se estaría enriqueciendo una base de datos interna de alcance internacional, segmentada por el tema de interés de cada participante y, por lo tanto, facilitaría el proceso de construcción de campañas a futuro.

Por ejemplo: Una persona que se ha registrado para un conversatorio de “El candidato perfecto: ¿Mito o realidad?”, probablemente podrá encontrar algún valor en el diplomado de “Reclutamiento y selección por competencia”.

Más adelante, si se consigue desarrollar un poco más la plataforma de E-learning de PSY Group, entonces esta podrá ser una medida de promoción bastante acorde, ya que se aprovecharía al máximo el alcance internacional de Youtube para generar ventas a nivel regional con una inversión nula o baja de recursos.

Las métricas de la emisión son otorgadas en tiempo real en la misma plataforma de Youtube Live.

2.5 LinkedIn

Se recomienda publicar entre 1 – 2 veces al día. No es necesario publicar todos los días, pero sí un mínimo de tres veces a la semana.

Para esta red es preferible apegarse a noticias, artículos, tips e imágenes directamente relacionadas con el sector de Recursos Humanos desde un punto de vista experto.

A diferencia de Facebook, LinkedIn no sería un lugar para generar conversación sino para consolidar la imagen corporativa de la empresa y posicionarla como una consultora compuesta por profesionales que se mantienen actualizados en las últimas tendencias y noticias en materia de Gestión de Talento.

El plan de contenido podría ser compartido hasta un punto con las publicaciones de Facebook, pero siempre teniendo presente la imagen de la empresa que se está proyectando y el efecto que se desea tener en la audiencia profesional de LinkedIn, claramente diferenciada de la audiencia de Facebook.

3. Generar contenido

3.1 Se recomienda generar plantillas con un formato corporativo PSY Group en el software de diseño Canva para facilitar la producción de contenido publicitario y que este siga los mismos lineamientos, de modo que haya armonía y coherencia en lo que se dice y el cómo se dice.

3.2 Si se trata de contenido de terceros, es recomendable mencionar la fuente.

4. Administrar contenido

4.1 Idealmente se sugiere que sea sólo una persona la responsable de las comunicaciones digitales para cuidar la coherencia en la voz de quien publica. Pueden existir varios colaboradores al momento de la planificación pero sólo debería ser una persona quien llevase a cabo la fase de publicación.

5. Monitorear conversaciones

5.1 Estar atento a conversaciones que suceden dentro de los canales de la marca, así como comentarios en publicaciones ya que muchas personas prefieren usar este medio para solicitar información sobre servicios.

Público: Seguidores de las redes PSY Group

Responsables: Marketing

Frecuencia: Constante

4.6.6 Estrategia 6: Construir una base de datos interna segmentada por intención de compra y servicio de interés que sea integrada a la estrategia de comercialización de la empresa y potencie sus resultados.

OBJETIVO 6 – GENERAR PROSPECTOS CORPORATIVOS A PARTIR DE SITIO WEB				
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACCIONES	SEDE	INDICADOR
<p>Construir una base de datos interna segmentada por intención de compra y servicio de interés que sea integrada a la estrategia de comercialización de la empresa y potencie sus resultados.</p>	<p>Lead nurturing marketing</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar mensaje y calls to action para cada servicio corporativo ofrecido en la página web. 2. Crear tantas listas como servicios hayan 3. Incluir cada formulario en la página del servicio perteneciente 4. Crear una única thank you page, agradeciendo la suscripción 5. Automatizar campañas 6. Seguimiento 	<p>Panamá</p> <p>Venezuela</p> <p>Costa Rica</p>	<p>Número de suscriptores en listas</p> <p>Número de ventas</p>

Objetivo: Generar prospectos corporativos a partir de sitio web

Táctica: Lead nurturing Marketing

Acciones:

1. Determinar mensaje y calls to action para cada servicio corporativo ofrecido en la página web.

1.1 Se sugiere incluir algún tipo de beneficio a cambio de suscribirse a la lista para incentivar la acción. Ejemplo: Una sesión gratuita con uno de nuestros especialistas en gestión de talento.

1.2 Tener en cuenta palabras claves del servicio del que se trate al momento de redactar los mensajes y calls to action.

1.3 Si se incluye en el formulario número de teléfono, además de correo electrónico, la fuerza de venta y/o telemarketing puede tener un contacto más directo con el cliente potencial, independientemente de su ubicación, gracias al servicio de llamadas internacionales que tiene contratado PSY Group.

2. Crear tantas listas como servicios hayan

A través del servicio de correo masivo Mailchimp y, con cada lista, su respectivo formulario de suscripción.

3. Incluir cada formulario en la página del servicio perteneciente

Copiando y pegando el código del formulario en el código fuente de la página del servicio

4. Crear una única thank you page, agradeciendo el registro

Y avisando al suscriptor que en breve recibirá un email de confirmación en el correo proporcionado con los detalles sobre la sesión gratis o el incentivo que se elija. A esta landing page llegarán todos los nuevos suscriptores de los servicios corporativos, independientemente del formulario que llenaron.

5. Automatizar campañas

A través de Mailchimp, para enviar un email de confirmación, tan pronto se ha registrado una nueva suscripción.

5.1 Se sugiere diseñar un email orientado a generar, en el suscriptor, la expectativa del primer contacto con un representante de la marca.

5.2 Más adelante podría perfeccionarse aún más esta estrategia, incorporando contenido original y especializado generado por la empresa (Checklists, artículos, tips, reportes, entrevistas, análisis, etc). De esta manera podría irse construyendo una base de datos de alta calidad, certificado por el tipo de contenido al que se decide acceder.

Ejemplo: Probablemente, las únicas personas que estarían interesadas en un artículo sobre “Las últimas tendencias del 2006 para retener a Millenials” sean gerentes de cargo alto a medio, de 40 a 50 años, a cargo de un equipo joven. En esta misma línea, las personas que decidan dar sus datos personales a cambio de recibir un “Checklist sobre cómo armar un plan de carrera en 6 pasos” sean jóvenes profesionales de Recursos Humanos.

Siguiendo este mismo ejemplo, al final de la campaña, se tendrían dos listas segmentadas de clientes potenciales de diferentes categorías e interesados en diferentes tipos de servicio. Esta información le da la oportunidad al equipo de ventas de adaptar su estrategia a las características específicas de cada tipo de cliente, haciendo la aproximación mucho más directa y la solución propuesta más asertiva.

6. Seguimiento

Para esta etapa de la estrategia, ya debería conocerse el contacto, nombre, apellido y servicio que le interesa a cada cliente en específico dependiendo de la lista a la que se suscribió. Si anteriormente se logró llevar a cabo la sesión gratuita, entonces la información disponible para el equipo de ventas antes de si quiera haber hecho el primer contacto con un cliente, le da la oportunidad de hacer una aproximación mejor orientada al momento de comenzar el proceso de captación a través de la estrategia de comercialización ya ejecutada por la empresa.

Público: Líderes de RRHH en empresas privadas de mediana a grande.

Responsables: Marketing (acción 1 al 5) y Coordinación de ventas (acción 6)

Frecuencia: Constante

4.7 Control y seguimiento

Táctica	Acciones	Fecha		Responsable
		inicio	fin	
Coffee & Training	Definir detalles de las actividades trimestrales	diciembre	enero	Coordinación académica
	Crear lista de suscripción	diciembre	enero	Mercadeo / Webmaster
	Crear una landing page (única) para todos los Coffee & Training	diciembre	enero	Mercadeo / Webmaster
	Crear otra landing page agradeciendo al suscriptor, una vez se ha registrado.	diciembre	enero	Mercadeo / Webmaster
	Automatizar campaña	diciembre	enero	Mercadeo
	Programar workflows de próximos Coffee & Training	diciembre	enero	Mercadeo
	Optimizar link de landing page Coffee & Training	diciembre	enero	Mercadeo
	Generar el material divulgativo de cada Coffee & Training.	enero	febrero	Mercadeo
	Promocionar Coffee & Trainings a través de canales propios	enero	febrero	Mercadeo
	Monitoreo: Códigos QR	febrero	marzo	Mercadeo
	Coordinar logística	febrero	marzo	Mercadeo / Coordinación de actividades
	Seguimiento: Microtargetting (certificaciones) y Retargetting (next Coffee & Training)	marzo		Mercadeo
PSY -BY -SIDE	Definir detalles de las actividades trimestrales	diciembre	enero	Coordinación académica
	Crear lista de suscripción	diciembre	enero	Mercadeo
	Crear una landing page por cada PSY-BY-SIDE	enero	febrero	Mercadeo / Webmaster
	Crear otra landing page agradeciendo al suscriptor, una vez se ha registrado.	enero	febrero	Mercadeo / Webmaster
	Automatizar campaña	enero	febrero	Mercadeo / Webmaster
	Programar workflows de próximo PSY-BY-SIDE	enero	febrero	Mercadeo
	Optimizar link de landing page PSY-BY-SIDE	enero	febrero	Mercadeo
	Generar el material divulgativo de cada PSY-BY-SIDE.	enero	febrero	Mercadeo
	Promocionar PSY-BY-SIDE a través de canales propios y gremios afiliados.	enero	febrero	Mercadeo
	Monitoreo: Códigos QR	febrero	marzo	Mercadeo
	Coordinar logística	febrero	marzo	Coordinación de actividades
	Seguimiento: Microtargetting (certificaciones) y Retargetting (next PSY-BY-SIDE)	marzo		telemercado / ventas
Campaña Millennial ATL	Identificar principales carreras humanistas en Caracas	febrero	marzo	Mercadeo
	Segmentar lista por tipo de carrera (licenciatura o técnico)	febrero	marzo	Mercado
	Definir principales universidades e institutos técnicos especializados	febrero	marzo	Mercadeo
	Analizar necesidades de los segmentos del mercado	febrero	marzo	Mercadeo
	Diseñar posters con mensajes promocionales de cada certificación o diplomado	marzo	abril	Mercadeo
	Habilitar lista de suscripción para cada campaña y generar su respectivo formulario	marzo	abril	Mercadeo
	Crear Landing page con formulario de suscripción	marzo	abril	Mercadeo / Webmaster
	Crear una única landing page agradeciendo suscripción	marzo	abril	Mercadeo / Webmaster
	Automatizar campaña en Mailchimp	marzo	abril	Mercadeo / Webmaster
	Agregar link de landing page a su respectivo poster	marzo	abril	Mercadeo
	Pegar posters	agosto	septiembre	Mercadeo
Campaña Millennial BTL	Diseñar y programar campaña en Instagram	marzo	abril	Mercadeo
	Monitorear campaña	agosto	septiembre	Mercadeo
PSY -BY -SIDE MILLENNIAL	Definir detalles de las actividades trimestrales	diciembre	enero	Coordinación académica
	Crear una landing page por cada PSY-BY-SIDE	abril	mayo	Mercadeo / Webmaster
	Crear otra landing page agradeciendo al suscriptor, una vez se ha registrado.	abril	mayo	Mercadeo / Webmaster
	Automatizar campaña	abril	mayo	Mercadeo
	Generar el material divulgativo de cada PSY-BY-SIDE.	abril	mayo	Mercadeo
	Promocionar PSY-BY-SIDE a través de canales propios	abril	mayo	Mercadeo
	Coordinar logística	julio		Coordinación de actividades
	Seguimiento	agosto	septiembre	telemercado / ventas
SEO	Instalar Google analytics en página web	diciembre	enero	Webmaster
	Hacer un análisis de los aspectos técnicos, internos y externos del sitio	diciembre	enero	Especialista SEO
	Generar acciones concretas a partir de conclusiones del análisis	enero	febrero	Webmaster

SEM	Definir detalles de campañas SEM y agendar en calendario trimestral	diciembre	enero	Coordinación académica
	Construir lista de palabras claves o keywords a usar según cada campaña	enero	febrero	Mercadeo
	Crear lista interna por cada campaña y su formulario	febrero	marzo	Mercadeo
	Diseñar landing page para cada campaña y agregar su respectivo formulario	febrero	marzo	Mercadeo / Webmaster
	Diseñar landing page que confirme suscripción a la lista	febrero	marzo	Mercadeo / Webmaster
	Instalar código de seguimiento de cada campaña adwords	febrero	marzo	Webmaster
	Programar campañas para fechas previstas, palabras clave y seguimiento de conversión	febrero	marzo	Mercadeo
	Seguimiento	abril		Telemercadeo / ventas
Redes Sociales PSY Group	Definir imagen	mayo	junio	Mercadeo
	Planificar contenido	mayo	junio	Mercadeo
	Generar contenido	mayo	junio	Mercadeo
	Administrar contenido	junio	julio	Mercadeo
	Monitorear conversaciones	junio	julio	Mercadeo
Lead nurturing marketing	Determinar mensaje y calls to action para cada servicio corporativo en la página web.	mayo	junio	Mercadeo
	Crear tantas listas como servicios hayan	mayo	junio	Mercadeo
	Incluir cada formulario en la página del servicio perteneciente	mayo	junio	Mercadeo
	Crear una única landing page, agradeciendo la suscripción	mayo	junio	Mercadeo
	Automatizar campañas	mayo	junio	Mercadeo
	Seguimiento	junio	julio	telemercadeo / ventas

5. Presupuesto del plan y ROI

Costos y Gastos (BsF)

Recurso Humano	Fecha	Costo (BsF)
Especialista en Marketing Digital	dic - junio	1.000.000
Total egresos		1.000.000

Costos y Gastos (US\$)

Mailchimp	Fecha	Gasto (US\$)
Servicio de envíos automatizados (2000 envíos al mes)	dic - junio	60
SEO	dic - febrero	450
Optimización de página web para buscadores		
Total egresos		510

Inversión (BsF)

Campaña ATL Millenial	Fecha	Inversión (BsF)	ROI
Impresión de posters	Febrero - abril	60.000	1400%
PSY-BY-SIDE	Febrero - mayo	100.000	140%
Gastos PSY-BY-SIDE: 25.000 bs por evento (1 evento/mes)			
COFFEE & TRAINING	Febrero - junio	1.650.000	150%
Gastos Coffee & Training: 30.000 bs por evento (11 eventos/mes)			
Totales		1.810.000	204%

Inversión (US\$)

Campaña BTL Millenial	Fecha	Inversión	ROI
Campaña en Instagram por un mes (30 días)	marzo - abril	300 US\$	200%
SEM	marzo - junio	300 US\$	500%
Campaña SEM			
Totales		600 US\$	350%

Utilidad (dic 2016 – junio 2017)

	BsF	US\$
Gastos y costos	1.000.000	510
Ganancia bruta	3.695.000	2.100
Utilidad	2.695.000	1.590
	ROI 269.5%	ROI 311.7%

6. Conclusiones y sugerencias

- a. Personas que comienzan una empresa necesitan el desarrollo de competencias gerenciales para manejar un negocio y un equipo en crecimiento con liderazgo. Al mismo tiempo, necesitan del acompañamiento de un profesional durante la fase de desarrollo del plan de negocio para que lo guíe paso a paso.

Sugerencia: Diseñar un programa de acompañamiento en alianza con cámara de comercio panameña para desarrollar competencias claves gerenciales en dueños de nuevos negocios y emprendedores.

- b. Las empresas que desean internacionalizar sus actividades y abrir oficinas en otras partes de Latinoamérica deben tener en cuenta las diferencias culturales de la nueva locación, cómo estas pueden afectar el modelo de negocios actual y desarrollar competencias de gestión de talento multicultural para el momento de seleccionar y reclutar talento de otras naciones. Paralelamente, desde el punto de vista estratégico, es beneficioso para la empresa contratar un servicio de análisis de mercado para conocer al público del nuevo lugar al que se piensa trasladar.

Sugerencia: Más allá de su carácter de Call Center, se sugiere ofrecer el servicio de Telejobs como una solución para pequeños a medianos negocios que desean trasladarse a algún país dentro de Latinoamérica y necesitan conocer necesidades de tal mercado.

- c. Las empresas necesitan capacitar a su talento en competencias claves del negocio porque el sistema educativo no está funcionando

en paralelo a las necesidades del mercado laboral. Además, dada la escasez de talento, las empresas prefieren contratar a personal interno que buscar a alguien externo.

Sugerencia: Desarrollar programas de capacitaciones *in Company* en competencias claves dentro de cada industria. Ejemplo: Arquitectura de equipos en el sector de la banca.

- d. Gerentes y personas con cargos supervisorios deben adquirir competencias que faciliten la gestión multigeneracional de su talento, es decir, identificar las necesidades y expectativas de su equipo desde un punto de vista más personalizado para poder liderarlos de la forma más eficiente.

Sugerencia: Incluir este tema dentro los eventos PSY Group y utilizar como mensaje clave para promocionar diplomado de competencias gerenciales o gestión de talento.

- e. Mientras los baby boomers se retiran y más Millenials entran en el mercado laboral, los líderes de RRHH deben revisar los planes tradicionales de retención de talento y explorar herramientas y actividades que apelen a las generaciones más jóvenes.

Sugerencia: Ampliar el portafolio de servicios con propuestas más innovadoras que presenten un valor diferencial dentro de la competencia. Para esto, se recomienda revisar las principales tendencias en RRHH 2016 en este mismo plan.

- f. Las competencias blandas son especialmente demandadas en puestos de trabajo que no exigen una formación de nivel superior y

usualmente están destinados a candidatos jóvenes, como por ejemplo en atención al cliente.

Sugerencia: Evaluar de mediano a largo plazo la posibilidad de ofrecer programas que desarrollen competencias clave puntuales para jóvenes que deseen ingresar de inmediato al mercado laboral, especialmente válido para Panamá y Costa Rica.

- g. En Costa Rica el proyecto de ley de la educación dual propuesta por el gobierno alemán a través de su representación diplomática en San José es un tema que todavía está por ser discutido en la Asamblea y que ha sido fuertemente criticado por el Ministerio Educativo.

Sugerencias: Sin embargo, es una oportunidad para ofrecer dentro de la cartera de servicios corporativos programas de capacitación especialmente diseñados a la medida de las necesidades particulares de cada empresa para sus aprendices o pasantes.

- h. Los servicios innovadores como el Lego Serious Play o Team Building Gastronómico son propuestas que generan valor agregado y representan un factor diferencial entre la marca y el resto de la competencia ya que nadie ofrece esto en el mercado (en ninguno de los tres países).

Sugerencias: A pesar de su valor, estos servicios no tienen la visibilidad para explotar todo su potencial ya que sólo son mencionadas en el portafolio de servicios y en la página web, sin muchos detalles ni ejemplos gráficos representativos.

- i. Siendo propuestas tan innovadoras, es difícil que un cliente entienda sus conceptos sólo con haberlos leído.

Sugerencia: Se sugiere dar más enfoque a aquellos servicios corporativos alineados con la imagen de “exclusividad” y “hecho a la medida” que la marca busca proyectar.

Una posibilidad podría ser coordinar una sesión de Lego Serious Play durante un evento VIP PSY Group, llamado PSEMINAR, dirigido a clientes corporativos prospectos para mostrar el potencial de la dinámica, recoger testimonios sobre la experiencia y fotografiar la sesión para incluir material gráfico a las redes, la página web y el portafolio.

- j. Según la investigación, las empresas más proclives a invertir en su capital humano son empresas internacionales de medianas a grandes de sectores dinámicos que existen un constante nivel de innovación para mantenerse relevantes en un entorno altamente competitivo. Ejemplo: Tecnología e información.

Sugerencia: Orientar estrategias de comercialización a este segmento

- k. El 90% de la competencia analizada, tiene contenido propio y constantemente actualizado en sus redes sociales y página web (la mayoría tiene blog) y herramientas analíticas (google analytics) instaladas dentro de sus CMS; lo cual significa que, probablemente, hay un equipo o persona responsable por la administración y gestión tanto de las redes como de la página web. Sin embargo, ningún competidor ejerce estrategias de SEO, ya que ni el contenido (uso de

keywords), ni la metadata del sitio (aspectos técnicos) se encuentran optimizados para buscadores.

Paralelamente, ninguno de los competidores ejecuta estrategias SEM.

Esto significa que aunque PSY Group no rankea en la primera página de ninguna de las palabras claves utilizadas en el análisis, no será difícil superar a los principales competidores ya que, según lo abstraído del estudio, estos no están listos para asumir un contraataque.

Sugerencia: Teniendo en cuenta que las principales formas de contacto entre potenciales clientes y la empresa son: Boca a boca, redes sociales y en buscadores, se recomienda dar prioridad a las estrategias SEO y SEM.

- I. El método de promoción que arroja mejores resultados es el facilitado por “Empléate” a través de su servicio de correos masivos a una lista interna con ciertas características que segmentan la audiencia. Sin embargo, este servicio es significativamente caro, no siempre garantiza una venta y no permite darle seguimiento a aquellas personas contactadas de las que no se recibió respuesta en ese momento.

Sugerencia: Incluir en las promociones de “Empléate” una landing page a la que los interesados puedan suscribirse a cambio de información y no exactamente a la página del servicio como tal. De este modo, se recupera el control de la relación con el cliente y la posibilidad de hacer “retargetting” , es decir, hacer un seguimiento personalizado a aquellas personas con las que no se concretó una

venta en el momento de la promoción pero que proporcionaron sus datos para recibir información. El objetivo final de esta estrategia sería la independencia paulatina de un servicio de correo masivo externo, gracias a la construcción de una base de datos interna y el servicio ya contratado de envíos masivo (Mailchimp), abriendo nuevas oportunidades para establecer una estrategia de seguimiento automatizada a través de los “workflows” de la misma plataforma.

7. Referencias

- Auditool. (2016). *www.auditool.com*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/4077-como-gestionar-el-talento-multigeneracional-en-firmas-de-contadores-publicos>
- AVN. (9 de enero de 2014). *AVN*. Obtenido de <http://www.avn.info.ve/contenido/unesco-reconoce-venezuela-como-quinto-pa%C3%ADs-mayor-matr%C3%ADcula-universitaria-del-mundo>
- Azaf, B. V. (4 de enero de 2016). *El Nacional*. Obtenido de http://www.el-nacional.com/economia/Economia-venezolana-enfrenta-peor-historia_0_766123427.html
- Banco Mundial. (2011). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/costarica/publication/mejores-empleos-costa-rica>
- Barómetro Político. (2 de marzo de 2016). *Barómetro Político*. Obtenido de <http://barometropolitico.com/2016/03/02/el-miedo-de-la-clase-media-a-reconocerse-pobre/>
- Blackrock. (29 de junio de 2016). *Market Realist*. Obtenido de <http://marketrealist.com/2016/06/technology-facilitating-lives-latin-america/>
- Blanco, D. (11 de abril de 2016). *El Carabobeño*. Obtenido de <http://www.el-carabobeno.com/economia/articulo/123634/No-hay-clases-sociales-81-de-la-poblacion-venezolana-es-pobre>
- CAF. (2014). *www.caf.com*. Obtenido de http://publicaciones.caf.com/media/38365/educacion_tecnica_formacion_profesional.pdf
- CAF. (2016). *Indicadores de Innovación Tecnológica de los Países CAF*. CAF. Obtenido de

http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/847/Indicadores_Inn_Tec_por_paises_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Capital. (12 de mayo de 2014). *Capital*. Obtenido de <http://www.capital.com.pa/seis-de-cada-diez-panamenos-son-pobres-o-vulnerables/>

Capital Financiero. (11 de enero de 2016). *Capital Financiero*. Obtenido de <http://www.capital.com.pa/panama-debe-reforzar-sus-procesos-de-innovacion/>

Central America Data. (29 de abril de 2016). *Central America Data*. Obtenido de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_Marco_fiscal_al_2021

Colino, B. (1 de febrero de 2015). El difícil camino de la innovación tecnológica en Venezuela. Maracaibo, Zulia, Venezuela: Universidad del Zulia.

Competitividad. (7 de octubre de 2015). *Competitividad*. Obtenido de <http://www.competitividad.gob.pa/302-Panama-se-ubica-entre-los-50--paises-mas-Competitivos-del-Mundo-de-acuerdo-al-Indice-de-Competitividad-Global->

Conozca Escazu. (29 de diciembre de 2015). *Conozca Escazu*. Obtenido de <http://conozcaescazu.com/tecnologia/cuantos-ticos-estan-conectados-a-internet-4700/>

Diario 2001. (18 de noviembre de 2015). *Diario 2001*. Obtenido de <http://www.2001.com.ve/tecnologia/115822/venezuela-supera-media-mundial-de-acceso-a-internet.html>

Diario La Región. (1 de junio de 2016). *Diario La Región*. Obtenido de <http://www.diariolaregion.net/2016/06/01/en-lo-que-va-de-ano-el-coste-de-la-vida-del-venezolano-se-ha-multiplicado-por-siete/>

- El Financiero. (25 de mayo de 2015). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/panama-el-lugar-para-desarrollar-tu-startup.html>
- El Financiero. (12 de abril de 2015). *El Financiero*. Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Calculadora_Salarial-Enigh-posgrados_0_716928334.html
- El Financiero. (31 de enero de 2016). *El Financiero*. Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/OCDE-mision-innovacion-ciencia-adhesion-biotecnologia-TICs-agroindustria_0_893310691.html
- El Nacional. (26 de abril de 2016). *El Nacional*. Obtenido de http://www.elnacional.com/guillermo_lopez_zambrano/Patentes-Venezuela_0_836316464.html
- El País. (9 de mayo de 2016). *El País*. Obtenido de http://internacional.elpais.com/internacional/2016/05/09/actualidad/1462749420_668019.html
- El Venezolano. (30 de diciembre de 2015). *El Venezolano*. Obtenido de <http://www.elvenezolano.com/2015/12/30/49839/>
- El venezolano news. (9 de mayo de 2016). *El venezolano news*. Obtenido de <http://elvenezolanonews.com/desempleo-venezuela-agobia-incluso-la-juventud-calificada/>
- Estrategia y Negocios. (11 de mayo de 2016). *Estrategia y Negocios*. Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/inicio/958775-330/costa-rica-debe-mejorar-competitividad-para-atraer-m%C3%A1s-ied>
- Fast Company. (abril de 6 de 2015). *Fast Company*. Obtenido de <http://www.fastcompany.com/3046989/what-millennial-employees-really-want>

- Finanzas Digital. (15 de marzo de 2015). *Finanzas Digital*. Obtenido de <http://finanzasdigital.com/2015/03/econometrica-actual-tasa-de-desempleo-no-se-traduce-en-un-aumento-de-empleos-de-calidad/>
- Gillespie, P. (19 de enero de 2016). *CNN en español*. Obtenido de <http://cnnespanol.cnn.com/2016/01/19/5-razones-por-las-que-venezuela-esta-en-crisis-economica/>
- Gutierrez, K. (13 de noviembre de 2015). *www.shiftlearning.com*. Obtenido de <http://info.shiftlearning.com/blogshift/tendencias-recursos-humanos-capacitacion-2016>
- Haak, T. (13 de mayo de 2015). *www.hrtrendinstitute.com*. Obtenido de <http://hrtrendinstitute.com/2015/05/13/10-talent-management-trends-for-2016/>
- iLifebelt Times. (4 de agosto de 2016). *iLifebelt Times*. Obtenido de <http://ilifebelt.com/uso-internet-redes-sociales-costa-rica/2016/08/>
- Infocapitalhumano. (1 de marzo de 2013). *Infocapitalhumano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/gestion-multigeneracional-como-sacar-provecho-a-la-diversidad/>
- Internet World Stats. (junio de 2016). *Internet Worl Stats*. Obtenido de <http://www.internetworldstats.com/south.htm#ve>
- Internet World Stats. (30 de junio de 2016). *Internet World Stats*. Obtenido de <http://www.internetworldstats.com/central.htm#pa>
- Ipsos Perú. (2013). *Talento: ¿Estamos listos para dejarlos ir?* Lima: Ipsos Perú.
- La Estrella de Panamá. (22 de octubre de 2014). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/panama/nacional/paradoja-pleno-empleo/23815098>

- La Estrella de Panamá. (29 de diciembre de 2015). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/economia/panama-mantiene-como-lider-crecimiento-economico/23912917>
- La Estrella de Panamá. (25 de enero de 2015). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/panama/politica/perspectivas-2015-crisis-politica-panamena/23838740>
- La Estrella de Panamá. (26 de agosto de 2015). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/panama/nacional/cifras-migracion-rinen-percepcion-extranjeros-calle/23887760>
- La Estrella de Panamá. (3 de enero de 2016). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de <http://laestrella.com.pa/panama/politica/2016-panama-nueva-agenda-pais/23913655/foto/201067#gallery>
- La Prensa. (15 de junio de 2016). *Prensa*. Obtenido de http://www.prensa.com/economia/Cepal-Panama-continua-principal-subregion_0_4507049413.html
- La República. (1 de junio de 2016). *La República*. Obtenido de https://www.larepublica.net/noticia/conozca_la_receta_de_luis_guillermo_solis_para_reducir_el_deficit/
- Latamclick. (2015). *Latamclick*.
- Lazardi, N. (2016). *El Mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/firmas/napoleon-lazardi/salario--inflacion-y-costo-de-vida.aspx>
- Marcano, P. (18 de mayo de 2015). *La Razón*. Obtenido de <http://www.larazon.net/2015/05/18/la-clase-media-se-estanca/>
- Morilo, S. (3 de junio de 2013). *El empresario*. Obtenido de <http://elempresario.mx/opinion/trabaja-empleados-varias-generaciones>

Mougalian, L. (6 de enero de 2016). *www.eremedia.com*. Obtenido de <http://www.eremedia.com/tlnt/the-top-4-talent-management-trends-you-should-watch-for-in-2016/>

Nación. (8 de marzo de 2014). *Nación*. Obtenido de http://www.nacion.com/opinion/foros/mujeres-mercado-laboral-costarricense_0_1401059896.html

Nación. (13 de febrero de 2015). *Nación*. Obtenido de http://www.nacion.com/economia/politica-economica/Desempleo-golpea-fuerza-mujeres-comercio_0_1469453090.html

Nación. (13 de junio de 2015). *Nación*. Obtenido de http://www.nacion.com/economia/empresarial/Costa-Rica-zaga-innovacion-competidores_0_1493450675.html

Nación. (21 de agosto de 2015). *Nación*. Obtenido de http://www.nacion.com/economia/empresarial/Cierre-empresas-deja-personas-trabajo_0_1507249303.html

Nación. (24 de mayo de 2016). *Nación*. Obtenido de http://www.nacion.com/nacional/educacion/educacion_superior-jovenes-estado_de_la_nacion-conape_0_1562643792.html

Panamá América. (9 de marzo de 2014). *Panamá América*. Obtenido de <http://www.panamaamerica.com.pa/content/rotaci%C3%B3n-de-personal-la-otra-cara-del-pleno-empleo>

Panamá América. (25 de septiembre de 2015). *Panamá América*. Obtenido de <http://www.panamaamerica.com.pa/tema-del-dia/juan-carlos-varela-entre-los-mandatarios-peor-evaluados-993624>

Panamá América. (11 de mayo de 2016). *Panamá América*. Obtenido de <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/costo-de-la-vida-baja-capacidad-de-ahorrar-1025606>

- Panorama. (12 de abril de 2016). *Panorama*. Obtenido de <http://www.panorama.com.ve/politicayeconomia/-FMI-PIB-de-Venezuela-caera-8-este-ano-y-45-en-2017--20160412-0015.html>
- Primicias 24. (14 de febrero de 2016). *Primicias 24*. Obtenido de <http://www.primicias24.com/tecnologia/venezuela-empeoro-su-servicio-de-internet-segun-estudio-de-acceso-libre/>
- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (24 de marzo de 2014). *Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <http://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/presscenter/articles/2014/03/24/la-clase-media-se-ampl-a-pero-con-crecimiento-desigual-de-ingresos.html>
- Pulso Bursatil. (6 de enero de 2016). *Pulso Bursatil*. Obtenido de <http://www.pulsobursatil.com/2016/01/analisis-de-programa-macroeconomico-2016-2017/#sthash.MQne15da.dpuf>
- Radio Panamá. (1 de agosto de 2016). *Radio Panamá*. Obtenido de <http://www.radiopanama.com.pa/noticias/actualidad/senacyt-y-caf-impulsan-el-desarrollo-acelerado-de-patentes-tecnologicas-en-panama/20160801/nota/3204647.aspx>
- Randstad. (Agosto de 2015). *www.randstad.es*. Obtenido de <http://www.randstad.es/tendencias360/digital-employer-branding-revista-tendencias-23>
- Revista M y T. (16 de marzo de 2016). *Revista M y T*. Obtenido de <https://revistamyt.com/equidad-de-genero-se-traduciria-en-mas-empleo-para-costa-rica/>
- Revista Summa. (7 de abril de 2015). *Revista Summa*. Obtenido de <http://www.revistasumma.com/en-que-capital-centroamericana-es-mas-caro-vivir/>

RSE Venezuela. (12 de mayo de 2015). *RSE Venezuela*. Obtenido de <http://www.rsevenezuela.com/el-venezolano-y-su-creatividad-claves-para-la-innovacion/>

Silicon Week. (5 de agosto de 2016). *Silicon Week*. Obtenido de <http://www.siliconweek.com/e-innovation/research/panama-lider-patentes-tic-la-region-69865>

Teletica. (4 de agosto de 2016). *Teletica*. Obtenido de <http://www.teletica.com/Noticias/132796-Costa-Rica-esta-entre-los-paises-de-America-Latina-que-tendran-mayor-crecimiento-en-2016.note.aspx>

UCCAEP. (julio de 27 de 2016). *UCCAEP*. Obtenido de <http://www.uccaep.or.cr/index.php/blog/noticias/503-confianza-de-los-empresarios-no-mejora-desde-hace-dos-anos.html>

UCV noticias. (s.f.). Obtenido de http://ucvnoticias.ucv.ve/?page_id=44280

Unidos por la educación. (2013). *La educación en Panamá: 5 metas para mejorar*. Ciudad de Panamá: UNICEF.

Wonnova. (7 de enero de 2016). *www.wonnova.com*. Obtenido de <http://www.wonnova.com/blog/tendencias-rrhh-en-2016-201601>

World Economic Forum. (2 de abril de 2014). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2014/04/costa-rica-la-atraccion-de-capitales-en-el-sector-servicios/>

8. Anexos

Glosario de términos

A

Aptitudes blandas: También llamadas Soft skills, se refieren a competencias de naturaleza personales que posee un individuo para desempeñarse más eficientemente en un entorno interpersonal. Por ejemplo: Comunicación asertiva, manejo del tiempo y liderazgo.

ATL (Above the line): Término usualmente utilizado para definir estrategias promocionales que se desarrollan en canales tradicionales (radio, prensa, televisión y vallas).

Automatización (en Mailchimp): Se refiere al lanzamiento de campañas programadas que se desprenden de acciones puntuales en páginas externas o en campañas previas.

Autoridad (para Google): Número en una escala del 1-100, generado por el logaritmo de Google a todas las páginas que son indexadas. A partir de este número, se realiza el ranking en el buscador.

Awareness: Se trata del grado de conocimiento general que maneja el público objetivo sobre un producto o una marca.

B

Baby Boomers: Término empleado para definir a la generación nacida entre 1946 y 1965. Actualmente, personas entre los 51 y 70 años de edad.

Backlinks: Enlaces

B2B (Business to Business): Literalmente “Negocio a negocio”, expresión utilizada para definir a aquellas empresas cuyos clientes son exclusivamente corporativos.

B2C (Business to Customer): Literalmente “Negocio a comprador”, expresión utilizada para definir a aquellas empresas cuyos clientes son exclusivamente individuos.

Bots: Se trata de “robots”, o también llamados “crawlers”, los cuáles son programas informáticos creados para imitar el comportamiento humano dentro de una plataforma.

BTL: Término usualmente utilizado para definir estrategias promocionales que se desarrollan en canales no tradicionales (Street marketing, redes sociales y toda la parte digital).

C

Call to action: Traducidos como llamados a la acción, se refiere a mensajes claves, usualmente escritos con verbos en imperativo, que le dejan saber al usuario qué es exactamente lo que se desea que haga. Ejemplo: “Compra los nuevos zapatos”, “Busca el cupón ganador”, “Llámenos a nuestros teléfonos”.

Coaching: Proceso de acompañamiento de un individuo o un grupo de personas por un “Coach”, para cumplir una meta en un tiempo determinado.

Código QR: Código de barras bidimensional.

E

Engagement: Grado de fidelización de los clientes con la marca o un producto.

E-learning: Modalidad de aprendizaje que sugiere el uso parcial o total de la tecnología para su término.

Expertise: Pericia o dominio de alguna actividad.

G

Generación X: Término empleado para definir a la generación nacida entre 1960 y 1980. Actualmente, personas entre los 56 y 36 años de edad.

H

Heading tag: Etiqueta de los títulos existentes dentro de cada página.

Hard skills: También conocidas como “competencias duras”, se refiere a las habilidades técnicas de una persona.

I

Indexación: Después de que los “bots” analizan las páginas web, estas son ordenadas en una base de datos común, esperando a que una consulta sea hecha por los buscadores para mostrar el resultado.

K

Keywords: Palabras claves

L

Landing page: Es una página huérfana, es decir, una página que está dentro del sitio web y sin embargo no guarda ningún vínculo directo a ninguna de sus páginas, por lo que la única manera de “aterrizaje” a ella, es a partir de un enlace específico y, en la mayoría de los casos, temporal. La función principal de una landing page es la de convertir visitantes en prospectos al registrar sus datos en una base de datos a través de un formulario.

Link juice: Se refiere a la transferencia de autoridad de una página a otra cuando se comparte un enlace directo de la primera a la segunda.

M

Mercado perfecto: Situación del mercado donde la cantidad de demanda es igual a la cantidad de oferta y esto es posible gracias al encuentro de ambas variables en un “precio perfecto”.

Millenials: Término empleado para para definir a la generación nacida entre 1981 y 1995. Actualmente, personas entre los 20 y 35 años de edad.

O

Open-rate (en Mailchimp): Cantidad de veces que una campaña (correo) es abierta.

P

Pitch: También conocido como “elevator pitch” o “sales pitch” por sus orígenes en Silicon Valley, se trata de un discurso muy corto (aproximadamente 5-7 minutos) de una idea o un producto con el objetivo de persuadir y convencer a una audiencia o individuo de su compra.

PYME: Acrónimo para Pequeñas Y Grandes Empresas.

S

Share worthy: Adjetivo usado para describir un contenido con altas probabilidades de viralidad.

I

Thank you page: Página huérfana que aparece después de que usuario realiza una acción en la landing page (típicamente el registro de sus datos), empleada para llevar un monitoreo de la cantidad exacta de tráfico que ejecutó la acción demandada por la landing page en contraste con la cantidad de usuarios que simplemente llegó a la landing page pero no realizó tal acción.

Title tags: Etiqueta de una página web dentro de un sitio.

Tráfico inorgánico: Usuarios que llegan a una página web como consecuencia de una estrategia hecha con tal intención. Ejemplo: Campañas SEM.

Tráfico orgánico: Usuarios que llegan a una página web como consecuencia de sus propias acciones. Ejemplo: Consultas en buscadores.

Translatinas: Empresas de origen latino que deciden llevar su actividad comercial a otros países de Latinoamérica.

W

Workflows: Flujo de trabajo que usa “disparadores” para mandar un email o una serie de emails a un suscriptor específico de una lista. Un disparador puede ser un email previo abierto o un click en alguna campaña.