

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO  
PARA AUDIO ACCESORIOS DE COSTA RICA S.A.**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado de Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

**MARVIN FALLAS MORALES**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

## Dedicatoria

A mi esposa y a mi madre, que a lo largo de los años han sido mi fortaleza e inspiración.

A mi hermana, quien ha luchado junto a mí todos estos años para sacar adelante a nuestra familia y que representa un ejemplo de amor y perseverancia.

A mi padre, que a pesar de las circunstancias siempre estuvo a mi lado.

A la familia de mi esposa, por recibirme en su hogar con tanto amor.

Y a todos mis familiares, amigos y compañeros que siempre tuvieron palabras de apoyo para que este sueño se hiciera realidad. Muchas gracias.

**Marvin Fallas Morales**

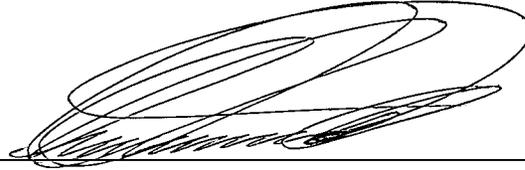
## Agradecimientos

Agradecer a Dios por permitirme completar este trabajo de investigación, Él siempre ha estado conmigo y me ha mostrado su misericordia.

Agradezco infinitamente al señor Federico Naranjo y su esposa la señora Bernardita Rojas, propietarios de la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A., por permitirme realizar este trabajo de investigación en sus instalaciones.

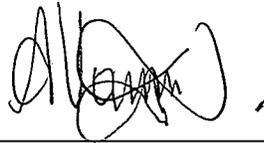
A mi amiga Sandra Valverde, por todo su apoyo y orientación en este proceso y a los lectores de este trabajo, el señor Roque Rodríguez, la señora Adriana Vargas y el señor Randall Porras. Fue un honor trabajar con personas tan destacadas, muchas gracias.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.



---

M.Sc. Roque Rodríguez Chacón  
Profesor Guía Universidad de Costa Rica



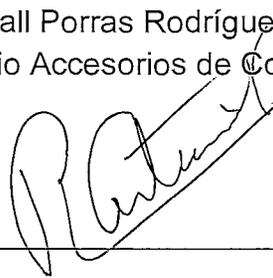
---

MBA. Adriana Vargas Salazar  
Profesora Lectora Universidad de Costa Rica



---

MBA. Randall Porras Rodríguez  
Lector de Empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A.



---

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas



---

Marvin Fallas Morales  
Sustentante

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Tabla de Contenido.....	v
Resumen.....	ix
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras .....	xi
Introducción .....	1
Capítulo I: Descripción de la industria ferretera y conceptos teóricos de mercadeo relacionados al plan estratégico de mercadeo.....	3
Introducción .....	3
1.1 Descripción de la industria ferretera .....	3
1.1.1 Concepto de ferretería y bricolaje .....	5
1.1.2 El mercado de la ferretería y bricolaje.....	6
1.2 Definición de mercadeo .....	20
1.2.1 La planeación estratégica de Mercadeo.....	23
1.3 Pasos del plan estratégico de mercadeo.....	25
1.3.1 Análisis de la situación y las 5 fuerzas de Porter .....	26
1.3.2 Objetivos del plan estratégico de mercadeo .....	28
1.3.3 Investigación de mercados.....	29
1.3.4 Segmentación del mercado.....	31
1.3.5 Estrategias de mercadeo.....	33
1.3.5.1 Producto .....	34
1.3.5.2 Precio.....	35
1.3.5.3 Promoción.....	36
1.3.5.4 Plaza .....	37
Capítulo II: Descripción del entorno interno y externo asociado a la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A. ....	40
2.1 Antecedentes de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. ....	41
2.1.1 Reseña histórica.....	41
2.1.3 Estructura organizativa.....	42

2.2 Marco estratégico.....	43
2.2.1 Misión y Visión.....	43
2.2.2 Objetivos a corto y largo plazo .....	44
2.3 Estrategia comercial.....	47
2.3.1.1 Servicio al cliente y el proceso de venta.....	51
2.3.2 Publicidad y Promoción .....	52
2.3.3 Distribución.....	53
2.3.4 Precio .....	56
2.4 Clientes .....	57
2.5 Competidores.....	59
2.6 El macro entorno.....	61
2.6.1 El entorno económico.....	62
2.6.2 El entorno político y social.....	66
2.6.3 El entorno tecnológico.....	68
Capítulo III: Investigación para identificar los principales segmentos de mercado y determinación del posicionamiento de Audio Accesorios de Costa Rica S.A.....	71
Introducción .....	71
3.1. Metodología de la investigación.....	71
3.1.1. Definición del problema.....	72
3.1.2. Objetivo general .....	72
3.1.3. Objetivos específicos.....	72
3.1.4. Método de investigación.....	73
3.1.5. Identificar el mercado total .....	73
3.1.7. Preparación de la encuesta.....	75
3.2 Presentación y análisis de la información .....	76
3.2.1. Perfil del consumidor.....	76
3.2.2 Preferencia de consumo.....	83
3.2.3 Producto estrella.....	87
3.2.4. Servicio al Cliente.....	91
3.2.5. Posicionamiento de la Marca y Promoción .....	95
3.2.5.1. El Net Promoter Score.....	97
3.2.6. La competencia .....	101

3.3 FODA.....	102
3.3.1. Fortalezas.....	102
3.3.2. Oportunidades.....	103
3.3.1. Amenazas.....	104
Capítulo IV: Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para Audio Accesorios de Costa Rica S.A.....	106
4.1    Introducción.....	106
4.2    Justificación de la propuesta.....	106
4.3    Planificación estratégica.....	107
4.4    Objetivo de la propuesta.....	108
4.5    Definición del mercado meta.....	108
4.6    Estrategia general de posicionamiento.....	109
4.6.1    Concepto.....	112
4.7    Desarrollo de la propuesta.....	114
4.7.1    Producto.....	114
4.7.1.1    Estrategia de Producto.....	115
4.7.1.2    Tácticas y planes de acción para el Producto.....	115
4.7.1.3    Servicio al cliente.....	117
4.7.2    Precio.....	118
4.7.2.1    Estrategias para el Precio.....	119
4.7.3    Plaza.....	123
4.7.3.1    Estrategias para la Plaza.....	123
4.7.3.2    Tácticas y planes de acción para la Plaza.....	124
4.7.4    Promoción.....	125
4.7.4.2    Tácticas y planes de acción para la promoción.....	127
4.8    Presupuesto de la estrategia de mercadeo propuesta.....	131
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	134
5.1    Conclusiones.....	134
5.2    Recomendaciones.....	137
Bibliografía.....	139
ANEXOS.....	144
Anexo 1 Detalle del ciclo de vida del producto y sus estrategias.....	144

## Índice de Tablas

Tabla 4.1 Presupuesto .....	133
-----------------------------	-----

Anexo 2 Principales consideraciones en la fijación de precios .....	145
Anexo 3 Estrategias de Promoción .....	146
Anexo 4 Canales de distribución de negocios comunes .....	147
Anexo 5 Mapa de posicionamiento según precio y calidad.....	148
Anexo 6 Detalle de Ventas por Agente Vendedor.....	149
Anexo 8 Cuestionario de Investigación .....	152

## Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo principal desarrollar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A. mediante una investigación de mercado para mejorar su posicionamiento en el mercado y aumentar las ventas en todas sus líneas de productos.

Para desarrollar el plan estratégico de mercadeo, se debe identificar los principales segmentos de mercado objetivos de la empresa, el potencial de mercado de los productos, los parámetros demográficos, actitudes de los consumidores que compran los productos y determinar el posicionamiento, de la marca, en la mente de los consumidores. Por consiguiente, se realiza un proceso de investigación por medio de instrumentos tales como: encuestas y entrevistas estructuradas y por último, la observación en punto de venta.

Con el resultado de la investigación, se establecerá las principales líneas de actuación a seguir en el corto y mediano plazo, permitiendo la adaptación de la empresa a los nuevos retos, elaborando un plan que permita anticipar y afrontar los cambios del entorno, para de que esta estrategia sea la base del camino hacia el éxito empresarial.

Así, luego de realizada la investigación, los datos serán tabulados y después analizados, lo cual permitirá desarrollar un plan estratégico de mercadeo que faculte a Audio Accesorios de Costa Rica S.A. mejorar su posicionamiento en el mercado y aumentar las ventas en todas sus líneas de productos.

## Índice de Figuras

Figura 3.1 Cliente Jurídico: Actividad del Cliente.....	77
Figura 3.2 Cliente Jurídico: Ubicación del Cliente .....	78
Figura 3.3 Cliente Jurídico: Tiempo de existir del Cliente.....	79
Figura 3.4 Cliente Jurídico: Cantidad de Empresas.....	80
Figura 3.5 Cliente Jurídico: Cantidad de Empresas.....	82
Figura 3.6 Cliente Jurídico: Aspectos que cuentan a la hora.....	83
Figura 3.7 Cliente Jurídico: Importancia del precio a la hora de elegir .....	84
Figura 3.8 Cliente Jurídico: ¿Qué tan importante es conocer la industria? .....	85
Figura 3.9 Cliente Jurídico: Quién toma la decisión.....	87
Figura 3.10 Cliente Jurídico: Marca de producto que más compra .....	88
Figura 3.11 Cliente Jurídico: Razón por la que compra el producto .....	89
Figura 3.12 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica la calidad general .....	90
Figura 3.13 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el servicio .....	91
Figura 3.14 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el acceso telefónico?.....	92
Figura 3.15 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el nivel de eficacia cumplimos.....	94
Figura 3.16 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el nivel de puntualidad que.....	95
Figura 3.17 Cliente Jurídico: ¿Qué tan relevante es nuestra.....	96
Figura 3.18 Cliente Jurídico: ¿Cómo se enteró sobre .....	97
Figura 3.19 Diagrama de Net Promoter Score .....	98
Figura 3.20 ¿Qué elementos nos recomendaría .....	100
Figura 4. 21 Logo .....	111
Figura 4.22 Concepto de Posicionamiento .....	113
Figura 4.23 Afiches ejemplos para la estrategia de precio .....	122
Figura 4.24 Ejemplo de anaquel .....	128

## Introducción

Audio Accesorios de Costa Rica S.A. es una empresa familiar dedicada a la venta al por mayor de productos electrónicos, ferreteros, audio, automotriz, entre otros, distribuidos en todo el territorio nacional, actualmente se encuentran ubicados en la provincia de San José, en el cantón de Desamparados.

Fue constituida en setiembre del 2002, por su socio Federico Naranjo González, quien hasta la fecha lleva la presidencia de la compañía, el señor Naranjo tiene experiencia por más de 20 años en el mercado de la electrónica y automotriz.

La empresa cuenta con 14 años de operación y sus instalaciones son propias. Estas miden aproximadamente 5500 metros cuadrados de construcción y 2000 metros cuadrados entre zonas verdes y parqueo, cuenta con una flota de 13 vehículos de reparto y 4 motocicletas. Sus colaboradores suman más de 85 personas y su fuerza de ventas cubre todo Costa Rica, la cual se conforma de 14 agentes vendedores, 10 telemercaderistas y 3 tomadores de pedidos.

Ofrece a sus clientes una gran variedad de productos y brinda un buen servicio al cliente, esto le ha permitido lograr la confianza y una prestigiosa cartera de más de 5.000 clientes activos.

Es importante mencionar que, por la variedad de líneas de producto, la empresa mantiene una activa venta durante todo el año, por lo cual, su operación no se ve afectada en ciertos meses del año, pues esta tiene un comportamiento muy estable; sin embargo, tiende a elevar el volumen de ventas en los meses de octubre hasta febrero, por una mayor liquidez en el mercado típico de la época de fin de año.

Su organigrama está integrado por tres áreas específicas: Gerencia General, Gerencia Financiera y por último, la Gerencia Administrativa y de Ventas.

Ante el entorno altamente competitivo y dinámico, la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, Internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico, producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa.

Como parte de la visión del Socio Fundador de Audio Accesorios de Costa Rica, y por el análisis de situación de la competencia, se determinó la necesidad de desarrollar un plan estratégico de mercadeo. Este plan será una herramienta vital y necesaria para la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Para desarrollar el plan estratégico de mercadeo se pretende hacer una investigación donde se identifiquen los principales segmentos de mercado objetivos de la empresa, el potencial de mercado de los productos actuales, las actitudes de los consumidores que compran los productos y determinar el posicionamiento, de la marca, en la mente de los consumidores.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan estratégico de mercadeo para Audio Accesorios de Costa Rica S.A., mediante una investigación de mercado con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado y aumentar las ventas en todas sus líneas de productos.

En los siguientes capítulos se desarrollarán todos estos temas.

## Capítulo I: Descripción de la industria ferretera y conceptos teóricos de mercadeo relacionados al plan estratégico de mercadeo

### Introducción

El uso de este servicio es asiduo para los consumidores, dan productos y servicios variados, los cuales pueden ofrecer al cliente toda una experiencia, estas son las ferreterías y su historia se remonta desde antaño.

Las empresas ferreteras surgen como pequeñas tiendas instaladas en las viviendas, en las que se ofrecían herramientas, abarrotos y suministros del hogar. Las circunstancias que dieron origen a este tipo de empresas no son claras, ni existe historia de su implantación; sin embargo, su creación, como se menciona, radica en la necesidad de abastecer con materiales y herramientas a los artesanos, fontaneros, electricistas, albañiles, entre otros. Con el paso del tiempo se convierten en establecimientos comerciales dedicados a la venta de útiles para realizar actividades manuales y caseras tales como: reparación, instalación, montaje o de cualquier otro tipo, que no requieran de un profesional.

La construcción y las necesidades del hogar, normalmente son para el público en general; no obstante, existen ferreterías dedicadas a profesionales con elementos específicos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas, sin ser la lista taxativa.

#### 1.1 Descripción de la industria ferretera

En sus inicios la mayoría de las ferreterías, ya sea en la ciudad o en zonas rurales, eran pequeñas empresas, no de franquicias sino de propiedad familiar y con el paso del tiempo, ante las nuevas necesidades de sus clientes, se ofrecieron otros productos como materiales de construcción, suministros de pesca, productos de

jardinería y de navegación. Algunas ferreterías rurales han suministrado alimento para animales, como por ejemplo alimento para pollos, ganado vacuno o bovino y aves en general.

El sector ferretero no es ajeno al proceso de cambio y globalización que caracteriza a otros sectores de la economía. Para algunos esta situación es de incertidumbre, pero para otros es de oportunidad. En la actualidad se han creado grandes cadenas ferreteras que traen consigo nuevas formas de comercialización y oportunidades tecnológicas. Estas grandes cadenas se basan en el autoservicio donde los clientes, con asesoría técnica de los colaboradores del local, toman los productos que más les interesan. En la otra acera tenemos las pequeñas ferreterías de *barrio* que sufren la competencia, de las grandes cadenas, por el lado de la oferta de productos a sus clientes, pues por cuestiones de espacio, es necesariamente más restringida.

Por otro lado, las ferreterías de barrio tienen menos costos administrativos y operativos, están en posición de ofrecer algo más que un buen precio ya que la cercanía y familiaridad que pueden tener estas pequeñas ferreterías con sus clientes-vecinos habituales, permiten que estos reciban asesoría respecto a cómo pueden hacer sus reparaciones domésticas. Su mercado es el de la urgencia, el de los grandes establecimientos es más de entretenimiento para los clientes ya que es un concepto hágalo usted mismo (DIY). Es claro que las grandes cadenas ferreteras cuentan con mayor cantidad de sucursales y por ser un negocio de volumen pueden negociar con sus proveedores mejores precios que una ferretería pequeña.

### 1.1.1 Concepto de ferretería y bricolaje

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra ferretería significa<sup>1</sup>:

1. *f. Tienda donde se venden diversos objetos de metal o de otras materias, como cerraduras, clavos, herramientas, vasijas, etc.*
2. *f. Conjunto de objetos de hierro que se venden en las ferreterías.*
3. *f. Comercio de hierro.*
4. *f. ferrería.*

Desde el punto de vista etimológico la palabra ferretería proviene de *ferrete*<sup>2</sup>:

*Del mozár. y ár. hisp. firrāt, y estos del lat. ferrātus 'provisto de hierro'. Instrumento de hierro que sirve para marcar y poner señal a ciertas cosas.*

Entendiendo este concepto, existe otro término básico que debemos conocer y es el bricolaje.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra bricolaje significa<sup>3</sup>:

1. *m. Actividad manual y casera de reparación, instalación, montaje o de cualquier otro tipo, que se realiza sin ayuda profesional.*

Es importante recalcar este concepto ya que es de suma importancia para las lecturas subsiguientes.

---

<sup>1</sup> "Diccionario de la lengua española - Real Academia Española" <http://dle.rae.es/>.

<sup>2</sup> "ferrete 2 - Real Academia Española. Diccionario Usual".

<http://dle.rae.es/srv/fetch?id=HnPlqBoIHnSAZpZ>.

<sup>3</sup> "Diccionario de la lengua española - Real Academia Española" <http://dle.rae.es/>.

### 1.1.2 El mercado de la ferretería y bricolaje

En el mundo de la ferretería y el bricolaje se observan dos canales de ventas claramente definidos, el primero, las tiendas pequeñas y medianas, normalmente conocidas como ferreterías de barrio, pequeñas tiendas instaladas en las viviendas, en las que se ofrecían herramientas, abarrotos y suministros del hogar y el segundo, las tiendas *DIY* "*Do it Yourself*" que traducido al español es "hazlo tú mismo" es un término que se ha popularizado en los últimos años y que es utilizado por las grandes cadenas minoristas ferreteras y de bricolaje.

En 2016, la facturación del mercado mundial de la ferretería y el bricolaje alcanzó los 595 mil millones de dólares. Esta cifra figura en el nuevo "Informe global de mejoras al hogar 2017 de Fediyma"<sup>4</sup>. Significa un aumento del 3.8 por ciento en comparación con el año anterior.

América del Norte representa el 57 por ciento y Europa el 28 por ciento del mercado mundial. Por el contrario, su población conjunta solo representa el 15% de la población mundial. Los mercados de mejoras para el hogar de estos dos continentes suman \$484 mil millones. América del Norte tuvo el mayor gasto promedio de bricolaje per cápita en 2016 con 943 dólares. Aproximadamente el 82% del mercado global de bricolaje (467 mil millones de dólares) se concentra en solo ocho países: Estados Unidos, Alemania, Japón, Canadá, Reino Unido, Francia, Australia e Italia. Además, los tres principales países europeos de mejoramiento del hogar (Alemania, Francia y el Reino Unido) representan el 53% del mercado del continente.

---

<sup>4</sup> "The global market grows by almost four per cent - DIY International." 17 nov. 2017, <http://www.diyinternational.com/home/news/article/the-global-market-grows-by-almost-four-per-cent/>.

Los 10 principales minoristas de bricolaje en el mundo son:

1. Home Depot (EE. UU.),
2. Lowe's (EE. UU.),
3. Adeo (Francia),
4. Kingfisher (Reino Unido),
5. Menards (EE. UU.),
6. Bunnings (Australia),
7. Obi (Alemania),
8. Bauhaus (Alemania),
9. Sears (EE. UU.)
10. Canadian Tire (Canadá).

Es importante mencionar que Home Depot y Lowe's representan el 25 por ciento del mercado global.

*Al respecto, el gobierno de España realizó un estudio del sector de la ferretería y el bricolaje el cual es un sector tradicional en su proceso de comercialización<sup>5</sup>:*

*Fabricante / Importador > Distribuidor / Central de compras > Minorista.*

---

<sup>5</sup> "Estudio sobre el comercio de ferreterías y bricolaje en España." [http://www.comercio.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/ObjetivosConclusiones\\_2007.pdf](http://www.comercio.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/ObjetivosConclusiones_2007.pdf).

A continuación, un detalle de este proceso de comercialización según el estudio mencionado anteriormente; así como de los agentes que componen el sector y sus características:

1. *Fabricantes: Existen fabricantes de todas las líneas de producto de ferretería y bricolaje.*
2. *Importadores: Los importadores actúan también como distribuidores y/o mayoristas.*
3. *Mayoristas: Empresas especializadas en el comercio al por mayor de diversos productos de ferretería y bricolaje. Algunos de ellos tienen venta directa al consumidor.*
4. *Distribuidores: Parecidos a los anteriores, se centran en una gama de productos y/o en una marca concreta. Habitualmente tienen venta directa al consumidor.*
5. *Centrales de compra: Mayoristas que ejercen de proveedor exclusivo (o principal) de un grupo de minoristas con los que, además, fijan todos los elementos promocionales y que se amparan bajo la misma marca.*
6. *Minoristas: El comercio se divide en diferentes tipologías en función de su especialización y tamaño:*
  - *Comercio especializado*
  - *Comercio no especializado*
7. *Sector profesional: Formado por los electricistas, instaladores, constructores, etc. Generalmente de pequeño volumen y cuya importancia en el sector es complementaria en su evolución a la del bricolador doméstico. Su peso es significativo en el comercio minorista tradicional. Efectivamente, cabe diferenciar entre el comercio tradicional donde el peso del profesional es muy significativo (70% del volumen) y el comercio de las grandes y medianas ferreterías donde su peso es minoritario.*

En este mismo estudio se determina que el consumidor en Europa se divide en cinco segmentos fundamentales:

1. *Bricolador activo: Formado por el 21% de los bricoladores, corresponde al segmento de mayor frecuencia de compra y de valor más alto. Son compradores habituales de marcas líderes. Les gusta emprender tareas de bricolaje para sí mismos, para mejorar sus habilidades y también para buscar el reconocimiento de los demás.*
2. *Mejorador del hogar: Son el segundo segmento en valor y en frecuencia de compra. Llevan a cabo muchas tareas de bricolaje pero no necesariamente les gusta hacerlas, más bien tienen que hacerlas. Son usuarios de marcas líderes y suelen ser los bricoladores de mayor edad.*
3. *Decorador: Es el segmento mayor y reúne al 26% de los bricoladores. Son los bricoladores más jóvenes, y están algo por debajo que los demás segmentos en frecuencia de compra y en valor. Su principal motivación para realizar tareas de bricolaje tiene una clara componente externa: demostrar su habilidad, sentir que se tiene tiempo libre y buscar la admiración de los demás.*
4. *Chapuzas: Representa el 21% del mercado y es un bricolador que se concentra en tareas pequeñas y les gusta hacerlas de la forma más rápida posible. Tienen un significativo interés en marcas desconocidas y de bajo precio. No están interesados realmente en el bricolaje sino en el ahorro que ello les supone.*
5. *Ahorrador: Es el segmento menor (16%) y, al igual que los chapuzas, tienen un especial interés en marcas desconocidas y de bajo precio. Les interesan las promociones pero solo compran aquello que necesitan. Su principal motivación para realizar tareas de bricolaje es reducir costes y ahorrar dinero. No tienen un especial interés en demostrar sus habilidades a los demás. Las mujeres están más representadas en este segmento.*

Se aclara, además, que los porcentajes indicados corresponden a la media europea, sin embargo la distribución y el peso de cada segmento por país varían de forma

significativa en función de la penetración, de la cultura del bricolaje, del peso de la distribución organizada, de las tendencias sociales, etc. Del mismo modo, es importante aclarar que este estudio se menciona como referencia; no obstante, no es un parámetro de segmentación general a nivel mundial y se utiliza en este proyecto como información general útil para entender el mercado ferretero y el bricolaje.

La empresa Technavio indica en su estudio de DIY para el año 2016, que la distribución del mercado de herramientas global por producto es:

1. Herramientas Eléctricas 63.31%
2. Herramientas Manuales 29.25%
3. Herramientas Decorativas 7.44%

Como se mencionó anteriormente, este mercado está realizando esfuerzos importantes en el desarrollo de plataformas para la venta de sus productos en línea, por ejemplo, en Europa se está implementando El Mercado Único Digital<sup>6</sup> siendo uno de los objetivos más ambiciosos de la Unión Europea para impulsar una mayor integración y dinamismo en la zona euro. Este reto se enmarca dentro de la estrategia Europa 2020 creada en 2010 para coordinar las políticas europeas para salir de la crisis y, sobre todo, para generar unos niveles sólidos y sostenibles en el tiempo de crecimiento económico y creación de empleo. El Mercado Único Digital fomentará las opciones de negocio mediante el comercio electrónico o e-commerce, mejorará el acceso a la información, logra más eficiencia al rebajar los costes de las transacciones, reducirá la huella ambiental e introducirá modelos empresariales y administrativos mejorados.

---

<sup>6</sup> "Mercado único digital de Europa - Consilium." 29 sept. 2017, <http://www.consilium.europa.eu/es/policias/digital-single-market/>.

En este sentido, se facilitará el cumplimiento de los requisitos administrativos y financieros para las empresas, dando capacidades a los clientes a través de la administración electrónica (e-government). Para conseguir estos propósitos se ha establecido una lista de acciones entre las que se encuentran la simplificación de *licencias* a nivel europeo, la armonización de los regímenes numéricos, reforzar la industria de datos europeos o extender el uso de la firma digital.

Estas acciones requieren un marco normativo que facilite el desarrollo de la computación en nube, una conectividad de datos móviles sin fronteras y un acceso simplificado a la información y al contenido, preservando y reforzando la privacidad, los datos personales, la seguridad cibernética y la neutralidad de la red. A nivel de particulares, Oficina Europea de Estadística, conocida como Eurostat<sup>7</sup>, toma como referencia de la evolución del comercio electrónico el porcentaje de individuos que han comprado por Internet. Los datos de 2014 muestran la preponderancia de Reino Unido (79%) y Dinamarca (78%), Suecia (75%) y Luxemburgo (74%), muy por encima de la media comunitaria que asciende al 50%.

En este punto podemos resumir que el mercado de la ferretería y el bricolaje es inmenso y que sus posibilidades de crecimiento son muy amplias principalmente en los mercados asiáticos donde su presencia es poca.

Por su parte, el sector costarricense no se queda atrás, en últimos años se ha dado un auge en este sector que ha traído dinamismo a la industria y, por otro lado, ha cambiado la filosofía con el cliente pasando de un simple servicio al cliente a crear toda una experiencia al cliente.

---

<sup>7</sup> "Home - Eurostat - European Commission." <http://ec.europa.eu/eurostat>.

### 1.1.3 La industria ferretera en Costa Rica

Según datos recopilados por el periódico La Nación de Costa Rica del 19 de agosto del 2012<sup>8</sup>, la primera Ferretería en Costa Rica fue la Ferretería Macaya. Desarrollan la historia de la siguiente forma:

*“Invitado por el gobierno del general Tomás Guardia, procedente de Colombia, llegó al país el jurisconsulto internacionalista doctor Miguel Macaya de la Esquina, nombrado luego presidente de la Corte de Justicia. Hombre de singular ilustración, además de ese cargo ejerció como consejero presidencial, profesor de la Universidad de Santo Tomás y comisario bancario, entre otras funciones públicas.*

*Traído a su vez por el doctor Macaya, llegó también su sobrino Miguel Macaya Artuz, nacido en 1851 en la ciudad de Cartagena, en cuya universidad estudió. Aquí, en San José, estableció su hogar.*

*Como otros inmigrantes de entonces, Miguel Macaya aprovechó el desarrollo urbano que vivía el país en el último cuarto del siglo XIX debido al auge económico traído por la bonanza cafetalera. Como aquellos inmigrantes, el colombiano se vio tentado a abrir negocios en Costa Rica.*

*Como era usual entre aquellos emprendedores, sus quehaceres lo situaron en dos ámbitos: el rural o de la agricultura, y el urbano o del comercio importador. A la primera actividad, Miguel Macaya le dedicó la creación de una finca modelo en Las Ánimas –cercanías de La*

---

<sup>8</sup> "De un alfiler a un ancla - La Nación." <http://www.nacion.com/archivo/de-un-alfiler-a-un-ancla/LTTO4ISMTJBAPC53M6DUNVQ46Y/story/>. Se consultó el 21 nov. 2017.

*Uruca—, adonde llevó árboles frutales y maderables de los más distintos lugares con el fin de aclimatarlos.*

*Mientras, en el San José de la década de 1870, la avenida Central empezaba a consolidarse como el eje comercial capitalino por excelencia pues, por unos años más, competiría en esa función con el entorno del parque Central. Ubicados en la avenida Central o en sus cercanías se establecían los nacientes bancos, hoteles y almacenes. Uno de estos últimos fue precisamente la Ferretería Macaya.*

*Bajo el seudónimo de “Nitzuga Salmad”, una crónica aparecida en el diario La Nación en 1953 informa al respecto: “La Ferretería Macaya fue instalada en el local bajos del ‘Diario de Costa Rica’ en 1877, siendo su propietario don Miguel Macaya”. Por esa razón, el negocio fue usualmente reputado como el primero de su tipo (San José en 1877).*

*Empero, más que una ferretería en el sentido contemporáneo del término, el negocio fundado por Macaya era más bien un almacén por departamentos. Estos almacenes se habían puesto de moda en las grandes ciudades europeas y norteamericanas de la época, y se caracterizaban por ser edificios diseñados y construidos para sus específicos fines, hasta el punto de que vinieron a constituir una tipología (o tipo) de edificación por sí mismos.*

*No obstante, el negocio que Miguel Macaya había abierto originalmente no contaba con un local-almacén, y, según la crónica citada, “la ferretería Macaya trabajó algunos años, pero con el tiempo liquidó sus negocios”. El establecimiento fue retomado entonces por Guillermo Lahmann, que lo ubicó donde luego estuvo el Almacén*

*Koberg, en calle Central, entre las avenidas Central y 1ª; mientras Macaya volvía a Colombia.*

*Sin embargo, pudo más su espíritu comercial pues, de regreso al país junto a su sobrino Juan Macaya Ibáñez, retomó la ferretería al tiempo que fundaba la sociedad Miguel Macaya y Compañía. Entonces, en 1905, por la suma de cincuenta mil colones, compró a la familia Carazo Peralta el predio situado exactamente al frente de la ferretería Lahmann, con el fin de construir uno de aquellos edificios que albergan una mayor clientela y cuyas instalaciones le permitieran adquirir la mercadería en secciones clasificadas.*

*Ya en función el inmueble, según el Libro Azul de Costa Rica, editado en 1916: “Esta ferretería, de las más completas en su género en el país, recibe directamente sus mercaderías de los Estados Unidos, Inglaterra, España, Francia, Bélgica, Alemania, Austria e Italia”.*

*En efecto, además de importar artículos para la construcción, el almacén traía también gran surtido de enseres para el hogar, lo que llevó al cronista Alberto Quijano a sostener: “En la actualidad, la respetable casa comercial Macaya & Co., puede decir que vende desde un alfiler hasta un ancla, con lo cual quiero explicar que no hay nada en su ramo que [...] no tenga a la orden del público” (Costa Rica ayer y hoy, 1800-1939), múltiple función para la que su local era idóneo...*

*Miguel Macaya falleció en 1919. Con la entrada de Costa Rica en el Mercado Común Centroamericano y a causa de la política de sustitución de importaciones en los 60, el que había sido su negocio feneció precisamente cuando, como su hijo Enrique, el viejo edificio*

*casi cumplía los sesenta años y estaba por entrar también en la sombra de los recuerdos”.*

De aquella época a la actual el crecimiento del sector ha sido intenso donde primero se establecieron las ferreterías de barrio hasta las ahora grandes cadenas ferreteras que practican el concepto de ‘hazlo tú mismo’ (DIY). Este crecimiento se ha caracterizado, por una baja significativa en las tasas de interés para préstamos de proyectos habitacionales, un aumento en la inversión extranjera en el sector inmobiliario y de bienes raíces. Esto ha dado pie a nuevas fuentes de empleo directo e indirecto para la población nacional y extranjera.

La Nación en su artículo del 10 de octubre de 2016<sup>9</sup>, indica que:

*“La cantidad de ferreterías en el territorio nacional creció a buen ritmo durante los últimos dos años y con la apertura de casi 500 locales nuevos en ese periodo la cifra total para el 2015 llegó a 4.397 establecimientos.*

*Datos de la Dirección General de Tributación evidencian que en el 2013 funcionaban 3.913 de estos negocios; es decir, se presentó un aumento del 12%.*

*Asimismo, las ventas al detalle del sector se elevaron un 15% en el transcurso de los últimos seis años, según la firma Euromonitor Internacional.*

*Los comercios en el 2010 vendieron productos por un valor de \$1.372 millones, mientras que el año pasado alcanzaron los \$1.581 millones”.*

---

<sup>9</sup> "Cantidad de ferreterías aumentó 12% en los últimos dos años - La ..."  
<http://www.nacion.com/economia/negocios/cantidad-de-ferreterias-aumento-12-en-los-ultimos-dos-anos/ZQN6W4QD45AMDPLAIUB4D6COQ4/story/>.

En Costa Rica existen grandes ferreterías tradicionales, entre ellas podemos mencionar, El Lagar, Ferretería Brenes, Las Gravilias, El Colono Construcción, Abonos Agro, Buen Precio, El Guadalupano, entre otros.

En el 2004 la cadena de ferreterías EPA inició operaciones en Costa Rica con la intención de cautivar al consumidor costarricense con una “herramienta” no utilizada en este mercado: el autoservicio. Utilizar un carrito de compras y caminar por pasillos en los que exponen artículos para construir o decorar, distaba de la experiencia de consumo ofrecida por las empresas de ese entonces y el concepto de “DIY” era la novedad.

En la actualidad EPA, de capital venezolano, maneja en su portafolio 27 categorías con más de 15 mil productos y más de 1.000 colaboradores en varias tiendas distribuidas por toda la Gran Área Metropolitana (GAM).

En un concepto que tampoco se había practicado en el país nacieron ConstruRed y Construrama. Estos dos grupos nacieron para apoyar a pequeñas y medianas ferreterías ante la llegada de grandes compañías, como la venezolana EPA y su negocio se basa en tener socios franquiciados. En este modelo de negocio, el franquiciador cobra un “royalty” al franquiciado como remuneración a los servicios que presta.

El “royalty”<sup>10</sup> *Es el importe que cobra el franquiciador para repartir los costes de las funciones centrales que realiza para la red de franquicias. Las partidas que normalmente incluye el “royalty” son:*

1. *El alquiler de la marca licenciada en una zona en exclusiva. La franquicia incluye necesariamente una licencia de una marca.*

---

<sup>10</sup> "El royalty | pagos al franquiciador | Infofranquicias.com." <http://www.infofranquicias.com/cd-7047/El-Royalty.aspx>.

2. *La formación continuada (a través de visitas, sesiones formativas y llamadas). Para conseguir que miles de locales de una enseña trabajen igual se necesita un esfuerzo constante y permanente en cuidar y mejorar las operaciones. Esta función crítica para mantener los estándares de marca en una cadena lo cubre el "royalty".*
3. *La atención de dudas de negocio que le plantee el franquiciado.*
4. *La I+D (Investigación y Desarrollo): Que permite que el negocio siga siendo competitivo en el futuro. Un negocio que es rentable hoy, puede dejar de serlo mañana por que le copien. La auténtica habilidad de una empresa es saber mejor de manera continua para que cuando le hayan copiado ya sea un poco mejor. Esta capacidad de I+ D es uno de las funciones más importantes del franquiciador y se financia con el royalty. La I+D puede ser:*
  - o *de producto,*
  - o *de proceso*
  - o *y de marketing.*
  - o *de administración y sistemas de información.*
5. *El servicio de marketing central: las marcas de franquicia se suelen encargar del marketing de la cadena. De buscar nuevos productos, de hacer promociones, publicidad, diseñar nuevas herramientas de venta o de mejorar la decoración y el merchandising del centro piloto de la franquicia.*
6. *La coordinación de la red: los clientes pueden acudir a diferentes centros y el franquiciador ejerce de coordinador de las interacciones en la red.*
7. *Las compras y la logística: El franquiciador se suele dedicar a realizar las compras de toda la red así como el reparto. La central actúa como central de compras para conseguir precios más económicos y así poder ganar más en todos los centros, propios o franquiciados. Igualmente, la logística suele ser más eficiente centralizarla.*
8. *Los sistemas de información: Otra área que suele ocuparse el franquiciador, es el mantenimiento, actualización, mejora y proceso de todos los sistemas*

*de información de la marca. Con los datos que se generan se pueden sacar conclusiones de estrategia comercial beneficiosas para toda la red.*

9. *Operaciones: En las centrales de franquicia suele haber un departamento responsable de la formación inicial y continuada para buscar que todos los centros trabajen de manera homogénea. Este punto es muy difícil de llevar a cabo, pero con esfuerzo las franquicias consiguen acercarse. Hay marcas que tienen más de 35.000 restaurantes en el mundo aplicando las mismas operaciones en unos centros tipo con más de 70 puestos de trabajo, entre otros.*

ConstruRed –de la empresa suiza Holcim– inició operaciones en el 2007, a junio del 2012, la empresa reportó tener 55 asociados franquiciados y 30 más en proceso, mientras que, actualmente tiene cinco negocios menos y la misma cantidad de firmas en espera.

Por su parte, Construrama –de la mexicana Cemex– está en el país desde el 2010, actualmente, cuenta con 26 locales afiliados.

El futuro de todas estas empresas también está relacionado a las compras por Internet, en Costa Rica, en un estudio realizado por La República se publica lo siguiente<sup>11</sup>:

*Se “detectó que para que continúe la expansión del comercio electrónico, no solo es necesario que las pymes se posicionen en el mundo digital, sino que tengan una estrategia que les permita dar a conocer su marca en el mercado nacional e internacional. Para lograr este objetivo, desde el año anterior se imparten capacitaciones a propietarios de negocios con perfil de ventas digitales en temas como introducción a las plataformas de venta,*

---

<sup>11</sup> "Comercio electrónico es el siguiente paso para pymes - La República." 24 feb. 2017, <https://www.larepublica.net/noticia/comercio-electronico-es-el-siguiente-paso-para-pymes>.

*exportación general, marketing digital y alianzas para apoyo logístico y servicio al cliente.*

*En 2016, unas 100 empresas recibieron estos talleres que organiza Procomer con el apoyo de Google, los cuales abarcan desde uso de herramientas digitales, hasta fotografía de productos”.*

En cuanto al comercio ferretero en línea en un estudio realizado por El Financiero<sup>12</sup> se afirma que las ferreterías deben responder a nuevos requerimientos de conveniencia, disponibilidad de tiempo y facilidad de acceso, dados los problemas de presas que se presentan en las ciudades del país.

El objetivo de este comercio es atender a los clientes actuales que prefieren la comodidad de la compra en la web o de cara a las nuevas generaciones que tienen mayores hábitos de consumo a través de Internet.

A nivel nacional, aún existen barreras que superar para que el e-commerce termine de despegar, entre ellas las políticas públicas que lo rigen, aspectos de venta como firma y contratos electrónicos, así como alianzas con aseguradoras para las garantías de los productos, sin dejar de lado el servicio al cliente y la conectividad.

Por tanto, las organizaciones deben ser conscientes de la importancia de adaptarse y aprender que sus actividades económicas están ligadas al medio en el que se desenvuelven, siendo el *marketing* la llave que articula a la empresa, al mercado y a los gestores que usan modelos y diseños estratégicos para orientar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Por ello, las ferreterías deben aplicar modelos de planeación estratégica en mercadeo, el cual se explica seguidamente desde la perspectiva teórica.

---

<sup>12</sup> "Tiendas ticas afinan sus servicios de venta en línea - El Financiero."  
<http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/tiendas-ticas-afinan-sus-servicios-de-venta-en-linea/T72KLAHV6NFI7PHUHEHJNF26DE/story/>.

## Marco teórico

### 1.2 Definición de mercadeo

El concepto de mercadeo ha evolucionado con el paso de los años, varios autores tienen su propia definición. Kotler y Armstrong, desarrollan el concepto de *marketing* de la siguiente manera [...] *“es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes”*<sup>13</sup>. Por su parte, Stanton, Etzel y Walker, autores del libro *“Fundamentos de marketing”*, explican que el concepto de *marketing* es:

*“Un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas: • Enfoque. Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse. • Duración. El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los*

---

<sup>13</sup> *“Fundamentos de Marketing - PHILIP KOTLER Y GARY ARMSTRONG ...”* 27 abr. 2016, [https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k). Página 37.

*clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio”<sup>14</sup>*

Para Jerome McCarthy (1960) *“es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, anticipándose a los deseos de los consumidores y a desarrollar productos o servicios aptos para el mercado”*.

En otro orden de ideas, John A. Howard, quien trabaja en la Universidad de Columbia, asegura que está convencido de que *“el marketing consiste en un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas”*. Y Al Ries y Jack Trout, opinan que *“marketing es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarlas y defenderse”*.

Adicionalmente, la American Marketing Association (A.M.A.), el *marketing “es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes”*.

Desde este punto de vista, el concepto de mercadeo contempla elementos tales como: los clientes, satisfacción de necesidades, diseño de productos; No obstante, hoy en día, las empresas para obtener los resultados deseados, no analizan estos factores por separado, sino que implementan acciones o procesos que permitan, de una forma integral, implementar el mercadeo como herramienta de gestión para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

---

<sup>14</sup> "Fundamentos De Marketing Stanton 14edi - mercadeo1marthasandino.  
<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>. Página 36.

Es por esta razón, que el proceso de mercadeo es importante, desde la perspectiva de gestión, ya que permite definir un conjunto de fases sucesivas que como resultado crean valor al cliente y por ende, se cumplen los objetivos propuestos a corto y a largo plazo.

Para iniciar el proceso de mercadeo, en primer lugar, se debe comprender cuál es el propósito de esta herramienta, como lo indica Armstrong y Kotler (2016)

*“El marketing actual se orienta a la creación de valor para el cliente y la construcción de relaciones fuertes con el cliente en un entorno global de alta tecnología y en constante cambio. Comienza por comprender las necesidades y los deseos del consumidor, decide a qué mercados meta puede atender mejor la organización, y luego desarrolla una propuesta de valor convincente mediante la cual la organización puede atraer, mantener y hacer crecer a sus consumidores meta. Si la organización hace estas cosas bien, cosechará las recompensas en términos de cuota de mercado, utilidades y capital del cliente”.*<sup>15</sup>

En segundo lugar, se debe realizar una serie de cuestionamientos que alimenten la planeación estratégica de mercadeo, Armstrong y Kotler (2016) propone las siguientes interrogantes como base para obtener insumos para esta preparación:

*“La empresa primero obtiene un entendimiento total del mercado mediante investigaciones de las necesidades de los clientes y la gestión de la información de marketing. La primera pregunta es, “¿A qué consumidores atenderemos?” (segmentación de mercado y selección de mercado meta). Las buenas empresas de marketing saben que no pueden atender a todos los clientes de todas las maneras. En lugar de*

---

<sup>15</sup> "Fundamentos de Marketing - PHILIP KOTLER Y GARY ... - Issuu." 27 abr. 2016, [https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k). Prefacio.

*ello enfocan sus recursos en los clientes a los que puedan atender mejor y con mayor rentabilidad. La segunda pregunta de estrategia de marketing es “¿Cómo podemos atender mejor a nuestro segmento de clientes?” (diferenciación y posicionamiento). Aquí, el mercadólogo traza una propuesta de valor que desglose qué valores entregará la empresa para obtener clientes meta”.*

Por lo tanto, se puede inferir que el proceso de mercadeo es la planificación que busca establecer una dirección clara y un propósito unificado para todos los esfuerzos de mercadeo. Sus conclusiones se deberán documentar en un plan que es actualizado en forma regular y dan las pautas a seguir a la organización. Este conjunto de actividades son parte de la planeación estratégica de mercadeo y que se describe a continuación.

### 1.2.1 La planeación estratégica de Mercadeo

Para establecer el significado de plan estratégico de mercadeo primero es indispensable definir qué es planeación, según Ferrell, Hartline y Lucas en su libro *Estrategia de Marketing (2002)* consiste en “*identificar o establecer una misión organizacional, una estrategia corporativa, metas y objetivos y finalmente un plan de marketing*” (p. 2). Para satisfacer la misión y lograr sus metas y objetivos, una organización necesita una estrategia y esta se define de la siguiente forma, “la palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares”<sup>16</sup>.

Aun cuando el término se basa en la dirección de operaciones militares, Ferrell, Hartline y Lucas (2002) refieren que las estrategias de *marketing* comprenden la elección y el análisis de mercados meta y la creación y mantenimiento de una

---

<sup>16</sup> "Concepto de estrategia - Definición, Significado y Qué es." <https://definicion.de/estrategia/>.

mezcla de marketing apropiada que satisfaga las necesidades de los clientes en los mercados meta.

Una vez analizado los términos de: planeación, estrategia y *marketing*, se origina el concepto de planeación estratégica de mercadeo, que según Kotler y Keller es *"el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener un equilibrio adecuado entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la empresa, y sus oportunidades de mercado. El objetivo es definir las áreas de negocio y los productos de la empresa, de modo que generen utilidades y un crecimiento satisfactorio"*<sup>17</sup>

*Según la American Marketing Association (A.M.A.), el plan estratégico de mercadeo "es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercado actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan estratégico de mercadeo es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total"*<sup>18</sup>.

*Para McCarthy y Perrault (2001), el plan estratégico de mercadeo "es la formulación escrita de una estrategia de mercadeo y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) qué recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes,*

---

<sup>17</sup> "182 Dirección de marketing Philip Kotler - Asesores en Turismo para ...."  
<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>. Pág. 57.

<sup>18</sup> "Dictionary - American Marketing Association."  
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>.

*tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan estratégico de mercadeo deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal”.*

Entonces se afirma que un plan estratégico de mercadeo es un enunciado que describe y cuantifica de modo detallado cómo se logrará un objetivo individual de mercadeo y adicionalmente se puede concluir de los aportes anteriores que la estrategia de *marketing* en una organización se diseña para integrar los esfuerzos encaminados a lograr los objetivos de comercialización.

Ahora bien, ya se mencionó que el proceso de mercadeo es fundamental para lograr los objetivos de la empresa, donde se pretende tener un conocimiento de las necesidades del cliente, identificar el segmento meta, formular estrategias y planes, además se efectuar un control de los mismos. Para lograr esta finalidad es importante seguir pasos que documenten las actividades que se deben llevar a cabo, estos pasos se describen en el Plan Estratégico de Mercadeo.

### 1.3 Pasos del plan estratégico de mercadeo

La globalización de mercados, Internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan estratégico de mercadeo que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

El plan estratégico de mercadeo, según Ferrel y Hartline lo describen de la siguiente forma:

*“El plan de marketing es un documento por escrito, que va a regir las actividades de comercialización de la empresa, entre las que se hallan la instrumentación, evaluación y control de las actividades de*

*marketing...explica con claridad la forma en que la organización logrará sus metas y objetivos...sirve como mapa de ruta para implementar la estrategia de marketing. Instruye a los empleados acerca de sus roles y funciones para cumplir con el plan; también proporciona las especificaciones en relación con la asignación de recursos e incluye tareas de marketing específicas, las responsabilidades de los individuos y la sincronización de todas las actividades”<sup>19</sup>*

Esta planeación estratégica de *marketing* está conformada por un proceso el cual considera los siguientes pasos:

1. Análisis de la situación (5 fuerzas de Porter).
2. Objetivos del plan de mercadeo.
3. Investigación de mercados.
4. Segmentación del mercado.
5. Estrategias de mercadeo.

### 1.3.1 Análisis de la situación y las 5 fuerzas de Porter

El primer paso es el análisis de la situación; Armstrong y Kotler (2016) nos indican que el entorno de la empresa consiste en los actores y las fuerzas ajenas al *marketing* que afectan la capacidad de la gerencia de *marketing* para construir y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. (p.66). Este entorno lo detallan de la siguiente forma *“el microentorno está formado por los actores cerca de la empresa que se combinan para formar su red de entrega de valor que afecta su capacidad de atender a sus clientes: empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos”<sup>20</sup>*. Agregan además que

---

<sup>19</sup> "Fundamentos de Marketing - PHILIP KOTLER Y GARY ... - Issuu." 27 abr. 2016, [https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k). S. Pág. 32.

<sup>20</sup> "Fundamentos de Marketing - PHILIP KOTLER Y GARY ... - Issuu." 27 abr. 2016, [https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k). Pág. 66.

“estas empresas del canal de *marketing* —proveedores, intermediarios de *marketing*, empresas de distribución física, agencias de servicios de *marketing* e intermediarios financieros— cooperan para generar valor para el cliente e influyen en la toma de decisiones de *marketing*. En este punto cabe mencionar que los competidores contienden con la empresa en un esfuerzo por atender mejor a los clientes”<sup>21</sup>. Para Armstrong y Kotler (2016) el entorno externo está formado por fuerzas sociales más amplias que afectan a todo el entorno interno. Las seis fuerzas que componen el entorno externo de la empresa son las demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas/sociales y culturales (p.70).

Otro enfoque para explicar la interacción de estas fuerzas del mercado y realizar un análisis completo de la situación, es la del profesor de Harvard, Michael Porter, que en 1979, crea su propio modelo de gestión empresarial conocido actualmente como las “5 Fuerzas de Porter”. Estas son<sup>22</sup>:

1. ***Poder de negociación de los Compradores o Clientes.*** *Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.*
2. ***Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.*** *Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.*
3. ***Amenaza de nuevos competidores entrantes.*** *Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación*

---

<sup>21</sup> "Fundamentos de Marketing - PHILIP KOTLER Y GARY ... - Issuu." 27 abr. 2016, [https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k). Pág. 67

<sup>22</sup> "Las 5 fuerzas competitivas. Michael Porter".

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf). Pág. 1.

*de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.*

- 4. **Amenaza de productos sustitutos.** Un sustituto cumple la misma función – o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.*
- 5. **Rivalidad entre los competidores.** La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.*

Porter finaliza diciendo:

*“Entender la estructura de un sector es tan importante para los inversionistas como para los ejecutivos. Las cinco fuerzas competitivas revelan si un sector es verdaderamente atractivo, y ayudan a los inversionistas a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura de un sector antes de que se hagan evidentes. Las cinco fuerzas diferencian los problemas de corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversionistas sacar ventaja del pesimismo u optimismo infundados”.*

### 1.3.2 Objetivos del plan estratégico de mercadeo

El segundo paso es determinar los objetivos del plan de mercado. En este apartado es importante establecer o revisar la misión y las metas de la organización para que se adapten correctamente a los objetivos que se vayan a plantear. La empresa declara la misión donde establece la razón por la cual la empresa existe y explican

cómo puede beneficiar a los consumidores objetivos a largo plazo. Para definir estos puntos Ferrell, Hartline (2012) indican que *“un planteamiento de misión es una declaración concisa que explica la razón de ser de la organización”* (p. 33). Seguidamente definen que *“Las metas son declaraciones amplias y sencillas de lo que habrá de realizarse por medio de la estrategia y su función primordial es orientar el desarrollo de los objetivos y ofrecer rumbo en la toma de decisiones referentes a la asignación de recursos”* (p.38) y concluye comentando que *“los objetivos son más específicos y resultan esenciales para la planeación y se plantean en términos cuantitativos de manera que permitan una medición razonablemente precisa”* (p.38)<sup>23</sup>.

De ahí, los objetivos son metas claras, alcanzables y medibles que expresan el dónde se quiere llegar y de qué forma, y que permitan evaluar el progreso de una manera cuantitativa y en un período fijo de tiempo. Adicionalmente los objetivos deben ser viables, concretos, precisos, flexibles y motivadores.

### 1.3.3 Investigación de mercados

Como tercer paso aparece la investigación, Kotler y Armstrong (2016) nos definen qué es la investigación de mercados,

*“es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemáticos de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización. Las empresas utilizan la investigación de marketing en una amplia variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de marketing da a los mercadólogos las perspectivas de las motivaciones del cliente, del comportamiento de compra, y de la satisfacción. Puede ayudar a evaluar el potencial del mercado y la participación de mercado, o medir la eficacia de las actividades de fijación de precios, producto, distribución y promoción”.*

---

<sup>23</sup> "Fundamentos de Marketing - PHILIP KOTLER Y GARY ... - Issuu." 27 abr. 2016, [https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos de marketing - philip k. .](https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k.)

Peter Bennett en el diccionario de términos de *marketing*, lo define de la siguiente forma:

*“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso”.*<sup>24</sup>

Dentro de este paso se debe tomar en cuenta la tecnología y el avance de esta. Actualmente lo tecnológico es un elemento del día a día. El consumidor utiliza la tecnología desde el amanecer hasta su descanso, además permite la realización de más cosas y de una mejor manera, incrementando la calidad de vida del ser humano.

En este punto la Internet, como parte de los avances tecnológicos, ha integrado el diario vivir, sin embargo, la red, que está formada por millones de datos y sitios, es inmensa y su funcionamiento es realmente complejo. Para el mercadólogo la investigación en este mundo online es de gran valor y cumplen un rol fundamental en el mercadeo.

Kotler y Armstrong dan una idea de la importancia que tiene el mundo digital:

*“Gracias al floreciente mundo de los blogs, las redes sociales y otros foros de Internet, los mercadólogos tienen ahora acceso de tiempo casi real a un alud de información online de los consumidores.*

*Todo se encuentra allí para explorar —elogios, críticas, recomendaciones, acciones— y se revela en lo que los consumidores están diciendo y haciendo*

---

<sup>24</sup> "Dictionary - American Marketing Association."  
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>. Pág 117.

*mientras navegan por Internet. Los mercadólogos con visión del futuro ahora están haciendo minería de valiosas perspectivas de los clientes en esta nueva y rica veta de información espontánea y ascendente... Más ampliamente, la información acerca de lo que los consumidores hacen mientras navegan la vasta extensión de Internet—qué búsquedas hacen, los sitios que visitan, lo que compran, con quién se conectan— es oro puro para los mercadólogos”<sup>25</sup>.*

Toda esta información valiosa se puede filtrar con un proceso de investigación de *marketing*, el cual tiene cuatro pasos según Kotler y Armstrong, “*definición del problema y de los objetivos de la investigación, desarrollo del plan de la investigación para recopilar información, implementación del plan de la investigación (recopilación y análisis de datos) e interpretación e informe de los hallazgos*”.

En definitiva, la investigación de mercados es una potente herramienta que permite a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

#### 1.3.4 Segmentación del mercado

En estos tiempos donde las cosas se vuelven obsoletas con rapidez, de cambios bruscos en el comportamiento del consumidor, de aparición y desvanecimiento de nichos de mercado y de competencia feroz, una de las principales armas para combatir adecuadamente estos factores y permanecer competitivo es tener una estrategia clara de segmentación.

Kotler y Armstrong (2016) nos definen la relevancia y el concepto de segmentación de mercados:

---

<sup>25</sup> "Fundamentos de Marketing - PHILIP KOTLER Y GARY ... - Issuu." 27 abr. 2016, [https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/ivanss3/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k). Pág. 111.

*“Los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas”.*

Existen muchas variables para segmentar el mercado, pueden ser dirigidas al mercado de consumo, dividido en segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual, definido por Kotler y Armstrong (2016) de la siguiente manera:

*“En la segmentación geográfica, el mercado se divide en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades e incluso vecindarios. En la segmentación demográfica, el mercado se divide en grupos basados en las variables demográficas, incluyendo edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico y generación. En la segmentación psicográfica el mercado se divide en diferentes grupos con base en características de clase social, estilo de vida o personalidad. En la segmentación conductual, el mercado se divide en grupos basados en los conocimientos de los consumidores, sus actitudes, usos o respuestas a un producto”.*

El mercado también puede segmentarse en mercados empresariales y mercados internacionales según el enfoque de Kotler y Armstrong para elegir los mejores segmentos del mercado es importante que la empresa primero evalúe las características de tamaño y crecimiento de cada segmento, y su compatibilidad con los objetivos y recursos de la empresa.

Como lo exponen Kotler y Armstrong en su libro *Fundamentos de Marketing 2016*, pasan a elegir una de cuatro estrategias de cobertura de mercado:

1. El vendedor puede ignorar las diferencias de segmentos y dirigirse a un mercado amplio utilizando el *marketing* indiferenciado (o masivo). Esto implica producción masiva, distribución masiva y promoción masiva sobre el mismo producto en la misma forma a todos los consumidores.
2. El vendedor puede adoptar el *marketing* diferenciado: desarrollar diferentes ofertas de mercado para varios segmentos.
3. El *marketing* concentrado (o *marketing* de nicho) implica enfocarse solo sobre uno o unos pocos segmentos.
4. Por último, el *micromarketing* es la práctica de personalizar los productos y programas de *marketing* para adaptarse a los gustos de los individuos y ubicaciones específicas. El *micromarketing* incluye al *marketing* local y *marketing* individual.

Según lo expuesto anteriormente la elección de la estrategia de selección de mercado meta dependerá de los recursos de la empresa, de la variabilidad del producto y del mercado, de la etapa en el ciclo de vida del producto y por último de las estrategias competitivas de *marketing*.

#### 1.3.5 Estrategias de mercadeo

El quinto y último paso es la estrategia de mercadeo, a criterio de Jerome McCarthy y William Perreault (autores del libro "Marketing Planeación Estratégica"), la estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado".

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en

estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia”.

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la estrategia de mercadotecnia "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga”.

Por consiguiente, la estrategia de mercadeo consiste en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el mercadeo, derivados de la segmentación de mercados, la mezcla de mercadeo, el posicionamiento y los recursos asignados para llevar a cabo esta estrategia.

Como se mencionó anteriormente la mejor gestión de las estrategias de *marketing*, es la clasificación las estrategias a cuatro aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Este conjunto de elementos es conocido como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de mercadeo. Este concepto fue desarrollado a mediados de los 70s por el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Asociación). El "*Diccionario de Términos de Marketing*" de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadeo como aquellas "*variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta*"

Para profundizar en las clasificaciones de la estrategia se define a continuación cada una de ellas:

#### 1.3.5.1 Producto

El Producto es un bien tangible o Intangible (físico o servicio) que vende una empresa. Este tiene algunas variables como son: calidad, marca, envase, servicio,

garantía, diseño, características, etc. y según los hábitos de compra pueden ser: rutinarios y de compra impulsiva, de emergencia, de comparación, de especialidad, bienes no buscados, bienes de consumos duraderos y no duraderos y bienes de capital.

Todo producto tiene un ciclo de vida que está marcado por un conjunto cambiante de problemas y oportunidades, Kotler y Arsmtrong (2016) describen este ciclo de esta forma *“Las ventas del producto típico siguen una curva en forma de S compuesta de cinco etapas. El ciclo inicia con la etapa de desarrollo de producto en la cual la empresa encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto. La etapa de introducción está marcada por el lento crecimiento y las bajas utilidades a medida que el producto se distribuye en el mercado. Si es exitoso, el producto entra en una etapa de crecimiento que ofrece un rápido crecimiento de las ventas y las utilidades. A continuación, viene la etapa de madurez en la que el crecimiento de las ventas del producto se frena y las utilidades se estabilizan. Por último, el producto entra en una etapa de declinación en la que las ventas y utilidades menguan”*. Para ver un detalle del ciclo de vida del producto y sus estrategias revisar el Anexo 1.

#### 1.3.5.2 Precio

El Precio es la cantidad o importe monetario que el cliente debe pagar por un determinado producto o servicio, este es el que genera ingreso a la empresa ya que los demás lo único que hacen es generar egresos. Dentro de sus variables están: descuentos, periodo de pagos, condiciones de crédito, precio de lista, etc.

Todas las empresas que persiguen beneficios económicos consideran el precio como uno de los más importantes ya que es el que genera rentabilidad. Para asignar un precio se deben tomar en cuenta diferentes factores: marco legal, mercado y competencia, métodos de fijación y estrategias de precio, entre otros.

Kotler y Armstrong (2016) lo definen de la siguiente manera: *“un precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes a fin de obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio”* y nos sugiere tres estrategias para establecer el precio, *“fijación de precios basada en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y precio basado en la competencia...la buena fijación de precios consiste en entender cabalmente el valor que un producto o servicio crea para los clientes y establecer un precio que capture ese valor”*. En el Anexo 2 se resume las principales consideraciones en la fijación de precios.

#### 1.3.5.3 Promoción

La Promoción es la base de la mezcla del *Marketing*, y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto, su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva. Existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto: ventas personales, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y herramientas de mercadeo directo. Unos de los principales propósitos de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman.

Se define, según Kotler y Armstrong (2016) *“la mezcla de promoción total de la empresa —también llamada su mezcla de comunicaciones de marketing— consiste en la mezcla específica de publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y herramientas de marketing directo que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor para el cliente y construir relaciones con los clientes”*. En la mezcla de promoción se pueden utilizar dos estrategias bien definidas por Kotler y Armstrong, la estrategia de empujar *“estrategia de promoción en la cual se utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar al producto a través de canales. El fabricante promueve su producto con los miembros del canal quienes a su vez lo promuevan a los consumidores “finales” y*

la estrategia de jalar, “estrategia de promoción en la cual una empresa gasta mucho dinero en promoción y publicidad al consumidor para inducir a los consumidores finales a comprar el producto, creando así una atracción en la demanda que jala al producto a través del canal”. En el Anexo 3 se contrasta las dos estrategias.

#### 1.3.5.4 Plaza

La Plaza se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio. Las variables de la Plaza de Distribución pueden ser las siguientes: canales, logística, inventario, ubicación, transporte, cobertura, etc.

Kotler y Armstrong lo detallan de la siguiente forma, “la mayoría de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Crean un canal de *marketing* (o canal de distribución), es decir, un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor o usuario empresarial...las empresas pueden diseñar sus canales de distribución para que los productos y servicios estén disponibles para los clientes de diferentes maneras. Cada capa de intermediarios de *marketing* que realiza algún trabajo para traer el producto y su propiedad más cerca del comprador final es un nivel de canal”. En el Anexo 4 se muestran algunos canales de distribución de negocios comunes.

Sino también, existe un último concepto de gran relevancia para la organización y es la estrategia de posicionamiento y es la forma que el producto es plasmado por los consumidores, es tan importante como el mix de mercadeo, porque es la perspectiva del consumidor y cómo visualiza el producto ofrecido por la empresa.

### 1.3.5.5 Estrategia de posicionamiento

En el mercadeo se conoce el posicionamiento como la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Kotler y Armstrong afirman que *“una posición de producto es la forma en que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores. Los productos son hechos en las fábricas, pero las marcas se forman en la mente de los consumidores”*. Y agregan, *“la tarea de diferenciación y posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de ventajas competitivas diferenciales sobre las cuales construir una posición, elegir las ventajas competitivas adecuadas y seleccionar una estrategia global de posicionamiento. La empresa debe entonces comunicar y entregar eficazmente la posición elegida al mercado”*.

Para elegir una estrategia de posicionamiento y diferenciación los mercadólogos suelen hacer *mapas perceptuales o de posicionamiento* que muestran cómo los consumidores perciben sus marcas frente a productos de la competencia, considerando dimensiones relevantes del proceso de compra. En el Anexo 5 se muestra un mapa de posicionamiento según precio y calidad.

En la distribución, la comodidad de compra del cliente es un punto clave, por ello es necesario elegir los canales de distribución en base a sus preferencias. En cuanto a la comunicación el cliente ya no quiere que sea una vía de un único sentido, donde los clientes simplemente se limitaban a escuchar. En un entorno social y digital como es el actual, los clientes forman parte de una vía de doble sentido, donde son parte activa de una conversación con las marcas. En definitiva, toda empresa del siglo XXI que desee tener éxito, tiene que plantearse trabajar en un escenario donde el cliente cobre protagonismo ante el producto, en las estrategias de mercadeo.

En la actualidad ya no es viable fabricar el producto para posteriormente intentar venderlo, sino que es necesario estudiar las necesidades de nuestros clientes y

desarrollar el producto para ellos. Adicionalmente, se plantea conocer el coste de satisfacción de nuestros clientes y calcular el retorno vía precio.

En la empresa Audio Accesorios de Costa Rica se trazará el Plan Estratégico de Mercadeo, analizando en el siguiente capítulo las variables críticas de su entorno y las ventajas competitivas que definen la misión, visión y los objetivos estratégicos de la misma.

## Capítulo II: Descripción del entorno interno y externo asociado a la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

### Introducción

Ante el entorno altamente competitivo y dinámico, la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, el Internet, el continuo desarrollo, avance tecnológico, el entorno económico, político y social producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa.

En este capítulo se describe el entorno que envuelve a la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A., ya que resulta de suma relevancia para el objetivo de este trabajo; como lo describe Armstrong y Kotler (2016), *el entorno de la empresa consiste en los actores y las fuerzas ajenas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para construir y mantener relaciones exitosas con los clientes meta.* (p.66). Además, esta descripción, nos permitirá conocer la red de entrega de valor que afecta su capacidad de atender a sus clientes: empresa, proveedores, intermediarios de *marketing*, mercados de clientes y sus principales competidores

Audio Accesorios de Costa Rica S.A. pertenece al señor Federico Naranjo González, que a su vez se desempeña como Gerente General. Toda la información recabada en este trabajo se ha realizado en base a conversaciones con el señor Naranjo (F. Naranjo, comunicación personal, 04 de enero del 2018).

Adicionalmente, don Federico es el fundador de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., es el presidente de la compañía y tiene más de 20 años de experiencia en el mercado de la electrónica y automotriz.

## 2.1 Antecedentes de Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

Audio Accesorios de Costa Rica S.A. es una empresa familiar dedicada a la venta al por mayor de productos electrónicos, ferreteros, audio, automotriz entre otros, distribuidos en todo el territorio nacional. Actualmente se encuentran ubicados en la provincia de San José, en el cantón de Desamparados.

### 2.1.1 Reseña histórica

La empresa se constituyó en setiembre del 2002, como una sociedad anónima según las leyes de Costa Rica y su número de cédula jurídica es 3-101-332804. Su actividad comercial se concentra en el sector comercio.

La dirección comercial es Provincia: San José, Cantón: Desamparados, Distrito: Desamparados, 600 metros al sur y 100 metros este del Mall Multicentro. El apartado postal es 1248-1000 San José, el teléfono es 2251-9156, fax 2219-2718, el correo electrónico es [gerencia1@audioaccesorioscostarica.com](mailto:gerencia1@audioaccesorioscostarica.com) y el sitio web [seswww.audioaccesorioscr.com](http://www.audioaccesorioscr.com)

La empresa cuenta con 15 años de operación y sus instalaciones son propias, las cuales miden aproximadamente 5500 metros cuadrados de construcción y 2000 metros cuadrados entre zonas verdes y parqueo.

### 2.1.2 Organización

En su sitio web se describe la organización de la siguiente manera:

*“Somos una empresa costarricense dedicada a la venta al por mayor de productos de electrónica, ferretería, audio, automotriz. Tenemos aproximadamente veinte años de operación en instalaciones propias, siendo los últimos años los de mayor*

*crecimiento, debido a la buena imagen con que se ha dado a conocer en el mercado del país”.*

### 2.1.3 Estructura organizativa

Es importante recalcar que la representación judicial y extrajudicial con facultades de apoderado generalísimo sin límite de suma de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., le corresponde al Presidente de la Junta Directiva. La empresa posee únicamente dos socios accionistas el Presidente y Tesorera de la Junta Directiva. La composición de la Junta Directiva es la siguiente:

Presidente: Sr. Federico Naranjo

Tesorera: Sra. Bernardita Rojas

Secretario: Sr. Luis Arturo Naranjo

Su organigrama está integrado por dos áreas específicas: Gerencia General y la Gerencia Financiera.

- Gerencia General: tiene a su cargo la fuerza de ventas, el departamento de compras y el departamento de logística.
- Gerencia Financiera: parte encargada del departamento de contabilidad, el departamento de cuentas por cobrar y el departamento de tesorería, así como el departamento de recursos humanos.

El señor Naranjo nos detalla que Audio Accesorios de Costa Rica S.A. opera con una planilla de 90 colaboradores y su fuerza de ventas cubre todo Costa Rica, la cual se conforma de 15 agentes vendedores, 10 telemercaderistas y tres tomadores de pedidos.

Algunos departamentos, por su tamaño tienen líderes de equipo, en el caso del departamento que se encarga de la logística, empaque, auditar los envíos y la distribución es el señor Jose Zamora, y del departamento que se encarga de la

coordinación de aduanas y bodegas el líder de equipo es el señor Felipe Badilla. En cuanto a cultura organizacional el señor Naranjo indica brevemente que no cuenta por el momento con una representación gráfica de la estructura de la empresa.

## 2.2 Marco estratégico

Para satisfacer la misión y lograr sus metas y objetivos, una organización necesita una estrategia. Esta estrategia consiste en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos y los recursos asignados para llevar a cabo esta estrategia (Ferrell, Hartline y Lucas 2002). A continuación, se describe el marco estratégico de la empresa, su misión, visión, valores y objetivos.

### 2.2.1 Misión y Visión

La misión y visión permite darle un norte a la empresa, es la manera general que utilizan las empresas para establecer sus objetivos, el motivo o razón de ser de la empresa y lo que plantea hacer la empresa a largo plazo.

La misión que acompaña a la empresa y que es la razón por la que la empresa existe se detalla de la siguiente manera: “compañía mayorista con distribución en todo el territorio nacional de líneas de electrónica, audio, ferretería, automotriz y complementarias, que permita la satisfacción al cliente por el despacho eficiente y el servicio de calidad brindado”.

En cuanto a la a visión, que es la manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa y que es aquello en lo que pretende convertirse, se confirma en la siguiente declaración: “Ser una empresa líder en la distribución de productos electrónicos, desarrollando al máximo nuestra capacidad de diversificar, innovar, los productos que distribuimos y ofrecer a nuestros clientes un servicio dinámico y eficiente”.

Comenta el señor Naranjo que Audio Accesorios de Costa Rica S.A. no tiene un detalle de valores asociados a su organización.

### 2.2.2 Objetivos a corto y largo plazo

Establecer metas y objetivos es vital para cualquier empresario que supervisa que la empresa se dirige a la dirección correcta, aunque la misión y la visión dan el norte a seguir, los objetivos dan un plan para avanzar al éxito y permiten dar un seguimiento más cercano de los resultados que se plantea tener a un determinado plazo. Ahora bien, estos objetivos deben poseer ciertas características tales como: ser coherentes con la visión, misión y con las competencias de la empresa; segundo, ser comunicables o en otras palabras, claros, esto permitirá tener un mejor entendimiento y así su nivel de cumplimiento será mayor, además deben ser realistas, en general tienen que significar un esfuerzo al cumplirlos pero también debe ser posible el alcanzarlos y finalmente, los objetivos han de ser medibles, es decir, ser cuantificables para comprobar su cumplimiento.

En la conversación con el señor Naranjo, nos detalla cuales son los objetivos que ha declarado Audio Accesorios de Costa Rica para este periodo:

En la parte financiera, la cual responde a maximizar el valor de los accionistas, mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento de sustentabilidad de la empresa, Audio Accesorios de Costa Rica manifiesta los siguientes objetivos:

- Aumentar los ingresos en un 20% en las ventas, este objetivo busca incrementar los ingresos provenientes de las ventas y el *marketing* y está orientado a los ingresos de primera línea.

- Realizar una venta mensual de 250 millones de colones en el departamento de ventas, este objetivo está dirigido a la fuerza de ventas y busca medir los resultados de las estrategias que la fuerza de ventas a utilizado para la venta directa con los diferentes tipos de clientes. (Anexo 6 Detalle de Ventas por Agente Vendedor)
- Realizar al 100% la facturación y elaboración de cuentas de cobro en forma oportuna, este punto ayudará en el flujo de caja llevando un control de los ingresos y de la gestión efectiva para la recuperación de cartera de Audio Accesorios de Costa Rica.

Por su parte, en el enfoque al cliente, Audio Accesorios de Costa Rica, busca responder a la pregunta “¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?” y básicamente se ha concentrado en dos grandes objetivos:

- Mejorar los términos de las negociaciones corporativas con clientes como Lagar, EPA, Colonos, Grupo Materiales Coto Brus, Gravilias, Coopeguanacaste, Socio Comercial: MIYAKO (Exhibidores).
- Establecer los lineamientos requeridos para que los clientes soliciten los pedidos en línea y que cuenten con un catálogo digital.

Otra de las perspectivas que toma en cuenta Audio Accesorios de Costa Rica es la que tiene relación directa con los procesos, el señor Naranjo considera que estos procesos son clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes. Por lo tanto, los objetivos son:

- Restructurar del departamento contable/financiero, buscando optimizar la administración de los sistemas de contabilidad, y tesorería, mediante la programación, coordinación, ejecución y evaluación de los procesos contables, y el manejo y centralización de los recursos financieros.

- Establecer un departamento de Mercadeo que logre beneficios mediante un proceso de planeación, organización, ejecución y control de la satisfacción de necesidades del segmento del mercado, investigando y analizando previamente, para ejecutar los programas destinados a producir intercambios y negociaciones utilizando la mezcla de productos, canales de distribución, precios y comunicaciones.
- Establecer un departamento de Recursos Humanos con el fin de que apoye a los diferentes departamentos con el capital humano requerido según las competencias requeridas por el negocio, así mismo que este vigilante de la normativa legal vigente, para que en conjunto se logre el resultado esperado de la empresa.

Como último punto en el establecimiento de los objetivos, se establece el punto de aprendizaje y crecimiento, los objetivos establecidos en este punto buscan responder a la pregunta "¿Qué hacer para aprender y mejorar como empresa?". Los objetivos propuestos son:

- Obtener un 80% en la nota de clima organizacional, en esta primera fase se realizará un proceso de fortalecimiento en el área de ventas.
- Realizar una capacitación semestral en los puntos claves de la empresa para mejorar la satisfacción del cliente.
- Capacitar a todo el personal de Audio Accesorios de Costa Rica en el tema de recursos tecnológicos con el fin de cumplir con el objetivo de que el cliente accese los pedidos y los catálogos en línea.

## 2.3 Estrategia comercial

Las estrategias son acciones que nos permiten lograr los objetivos relacionados con el mercadeo y sirven para aprovechar todas nuestras ventajas para aumentar las ventas, lograr mayores participaciones de mercado o simplemente mejorar el posicionamiento de la marca de la empresa. Se procede a detallar la estrategia comercial de Audio Accesorios de Costa Rica.

### 2.3.1 Producto

En el contexto del mercadeo, se puede afirmar, que un producto no existe si no satisface algún tipo de necesidad. Ahora bien, los productos, ya sean tangibles o no, tienen ciertas variables en sí mismo como la calidad, marca, envase, servicio, garantía, diseño, características, entre otros y según los hábitos de compra pueden ser rutinarios y de compra impulsiva, de emergencia, de comparación, de especialidad, bienes no buscados, bienes de consumos duraderos y no duraderos y bienes de capital.

Las principales líneas de productos de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. son importadas desde China, Miami y Panamá, siendo estos mercados sumamente relevantes en las importaciones costarricenses de productos.

*Según la Promotora de Comercio Exterior, Procomer, durante más de 20 años, en Costa Rica se ha venido construyendo una sólida plataforma de comercio exterior, la cual ha servido como una herramienta de competitividad para el país. Esta plataforma incluye, además de los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Integración Centroamericana, trece Tratados de Libre Comercio (TLC), estos acuerdos cubren cerca del 80% del comercio internacional del país.*

*Las naciones con las que tenemos acuerdos comerciales y, por consiguiente, preferencias arancelarias para las exportaciones, son responsables del 66.6% del Producto Interno Bruto del mundo y del 35.5% de la población mundial<sup>26</sup>.*

Para poder importar toda empresa debe cumplir ciertos requisitos, la Cámara de Comercio de Costa Rica hace un compendio de requisitos entre los cuales se encuentran<sup>27</sup>, inscribirse como importador en la Dirección General de Aduanas, seleccionar una agencia aduanal, documentos para el inicio de la importación, clasificación arancelaria de los productos importados, declaración aduanera de la importación, entre otros.

Para entender la importancia de las importaciones en Costa Rica, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su estudio llamado *Estadísticas de Comercio Exterior 2016 detalla que las importaciones costarricenses desde China fueron de \$6,888 millones de dólares, de Estados Unidos \$2,032 millones de dólares y de Panamá \$290 millones de dólares<sup>28</sup>.*

En el caso de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., el señor Naranjo menciona que tiene la siguiente cantidad de proveedores: siete proveedores en China, 20 proveedores en Miami y, finalmente, 30 proveedores en Panamá.

Por otra parte, los productos importados para la venta por parte de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. son bienes duraderos de consumo masivo que por lo general son consumidos con frecuencia, de inmediato y en su mayoría son escogidos con

---

<sup>26</sup> "Acuerdos comerciales de Costa Rica - Procomer." <https://www.procomer.com/es/acuerdos-comerciales-costa-rica>. Se consultó el 13 feb. 2018.

<sup>27</sup> "Guía básica para el proceso de importación - Cámara de Comercio ...." <http://camara-comercio.com/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-para-el-Proceso-de-Importaci%C3%B3n.pdf>. Se consultó el 13 feb. 2018.

<sup>28</sup> "Estadísticas de Comercio Exterior 2016 - Instituto Nacional de ...." <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/recomercioexterior-2016.pdf>. Se consultó el 13 feb. 2018.

esfuerzos mínimos de comparación y compra; además tienen diferentes atributos físicos, por ejemplo son de marca reconocida y sobre todo de precio competitivo, que le permite al cliente minorista tener altos márgenes de ganancia. Una de las principales fortalezas de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., es contar con alianzas con las marcas más vendidas como Tania, Miyaco, Voys, Audio Pipe, entre otros, limitando, mas no eliminando, la entrada de nuevos competidores.

El señor Naranjo comenta que la empresa procura mantener en su inventario gran variedad de productos para atender las distintas necesidades de los clientes y amplía mencionando que en cuanto al proceso de compra el *stock* de productos se maneja por medio del sistema operativo Windows 10 con la herramienta conocida como Excel.

El encargado de la administración de esta herramienta es el señor Felipe Badilla en conjunto con el señor Naranjo con quien toma las decisiones estratégicas de compra. Explican que las solicitudes de compra en China se hacen con cuatro meses y medio de anticipación, pues eso tarda el producto en llegar a las bodegas de la empresa. El señor Felipe menciona que antes de traer los productos desde China deben asegurarse de que el contenedor que viene en barco esté lleno de productos para que el costo sea menor.

El señor Naranjo detalla que si un producto que viene de China se agota y se necesita inventario se solicita con urgencia a Panamá o Miami con el respectivo costo más alto para la empresa. Lo referente a pedidos a Miami o Panamá se hace con 15 días de anticipación y también vienen vía marítima.

Audio Accesorios de Costa Rica S.A. cuenta con una gama de más de 6500 productos. En la página web mantiene los siguientes catálogos de productos<sup>29</sup>:

---

<sup>29</sup> "Audio Accesorios." <https://www.audioaccesorioscr.com/>. Se consultó el 13 feb. 2018.

Catálogo de Ferretería, Catálogo Automotriz, Catálogo de Electrónica, Catálogo de Audio y Catálogo Eléctrico.

Además, comenta el Gerente General que por la variedad de líneas de producto, la empresa mantiene una activa venta durante todo el año, por lo cual, su operación no se ve afectada en ciertos meses del año ya que la misma tiene un comportamiento muy estable; sin embargo, tiende a elevar el volumen de ventas en los meses de octubre hasta febrero, por una mayor liquidez en el mercado típico de la época de fin de año.

Por ejemplo, en un estudio realizado por la empresa sobre las ventas del período 2014 al 2017 se estableció que el mejor trimestre en ventas es el último que va de octubre a diciembre con un poco más de un 27.29% de promedio en ventas, su segundo mejor trimestre es el que va del mes de enero al mes de marzo con un 26.32% de ventas promedio, seguido por el trimestre de julio a setiembre con un 23.73% de ventas totales y que su peor trimestre va del mes de abril a junio con un promedio de un 22.56% en ventas, lo que implica, según el criterio del señor Naranjo en ventas estacionales poco volátiles.

Los productos que más se venden es lo relacionado con televisión, representando el 22% del total mensual de las ventas y los principales productos vendidos son: *fittings*, distribuidores, cable coaxial y bases de televisión.

Al manejar una gran gama de productos y ser estos en algunos casos complejos, la capacitación del proveedor para su cliente debe ser constante y esta capacitación se puede convertir en un factor de decisión de los clientes para la compra de los productos.

### 2.3.1.1 Servicio al cliente y el proceso de venta

El medio para que un producto consiga una mejor penetración en el mercado y que sea altamente competitivo es el servicio al cliente. El servicio al cliente es la gestión ejecutada por cada colaborador que tiene contacto con el cliente para lograr su total satisfacción.

En el momento que la competencia en un mercado es cada vez mayor y los productos en el mercado son más variados los consumidores se vuelven más exigentes y buscan, aparte del precio y la calidad, un buen servicio al cliente.

El servicio al cliente y el proceso de ventas en Audio Accesorios de Costa Rica S.A. está dirigido por el departamento de ventas y la Gerencia General, según comentó el señor Naranjo y de ello se encargan 15 vendedores, 10 telemercadistas y tres tomadores de pedido.

Cuando al cliente se le ofrece productos con precios adecuados, buena calidad y un buen servicio al cliente se mantiene comprando los productos que se ofrecen y en esto los vendedores de la empresa tienen un papel fundamental ya que ellos deben cumplir cuatro actividades fundamentales: visitar a los clientes directamente en sus instalaciones, transmitirle al cliente toda la gama de productos con los que cuenta Audio Accesorios de Costa Rica S.A., garantizar el inventario de productos al cliente, anaqueles llenos y limpios y por último tienen el deber de tomar la orden de compra y mantenerse atento a cualquier otra necesidad del cliente, por ejemplo, capacitar a los colaboradores de los clientes en los diferentes usos y utilidades de los productos ofrecidos. Estos vendedores son los que dan servicio cara a cara o lo que se conoce como servicio presencial.

El servicio al cliente telefónico se encarga a los telemercadistas, que se encuentran en las oficinas de Audio Accesorios de Costa Rica y no visitan clientes. Ellos tienen la función de asistir a los vendedores en el proceso de venta, informar al cliente cuando llegan productos que no se mantenían en *stock* y tomar órdenes de compra. Los tomadores de pedidos únicamente toman órdenes de compra.

Continúa explicando el señor Naranjo que, luego que un vendedor toma la orden de compra, se genera una orden de pedido la cual llega directamente a bodega. El departamento de bodega se encarga del empaque, adjuntando la factura del pedido, posteriormente se traslada al departamento de logística; es en este punto donde se determina si debe ser entregado con un colaborador en moto, en camión o se debe enviar por encomienda a algún lugar lejano del país. Igualmente, en la entrega se debe mantener una atención amable, servicial y atenta.

Finalmente, para terminar con la cadena de valor, el proceso de cobro se realiza en el departamento de crédito y cobro ya que una gran cantidad de clientes tiene un plazo entre quince y sesenta días para hacer el pago respectivo de la factura.

Nos cuenta el señor Naranjo que cuando un cliente desea una regalía, un descuento o solicita un servicio diferenciado, la Gerencia General es la que autoriza cualquier movimiento y esa autorización la basa en la cantidad de ingresos que genera la empresa que solicita la ventaja, la importancia que pueda tener como cliente o si es un cliente nuevo y como estrategia desea darle el beneficio para atraerlo a la empresa.

### 2.3.2 Publicidad y Promoción

Para cualquier empresa que ofrezca productos o servicios a sus clientes, uno de los puntos importantes que debe tener en cuenta es el persuadir al público con el fin de incrementar el consumo del producto o servicio, en otras palabras, emplear la

publicidad. Ahora bien, para realizar esta publicidad, se requieren campañas publicitarias del producto o servicio durante un plazo determinado.

Hoy en día el mayor promotor de productos y servicios son las redes sociales, y es que según un estudio que se realizó en el año 2016, el "63,1% de los costarricenses utilizan las redes sociales para informarse."<sup>30</sup>, es por esta razón que se convierte en una ventaja el uso de estos medios para realizar la promoción de los productos / servicios, creando una mayor comunicación con el grupo interés y a la vez estos están mejor informados.

Según comenta el señor Naranjo, la publicidad y la promoción están a cargo de la contratación de la empresa Media Marketing Group, con un costo mensual de \$600 por mes para un total anual de \$7.200. Esta empresa ha desarrollado un plan de mercadeo digital que consiste promocionar la empresa por medio de videos, fotos de productos, testimoniales, píldoras informativas, entre otros. Las redes sociales seleccionadas son Facebook y LinkedIn, (Anexo 7 Plan de Mercadeo Digital de Audio Accesorios de Costa Rica S.A.)

La publicidad en el punto de venta según el señor Naranjo, se le proporciona al cliente publicidad de la marca de los productos adquiridos para potenciar su venta, esto se hace por medio de *banners*, panfletos y exhibidores.

### 2.3.3 Distribución

El canal de distribución o plaza contempla el conjunto de organizaciones interdependientes que contribuyen a que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el cliente final.

---

<sup>30</sup> "63,1% de los costarricenses utilizan las redes sociales para informarse." 8 ene. 2016, <https://www.elmundo.cr/631-de-los-costarricenses-utilizan-las-redes-sociales-para-informarse/>. Se consultó el 16 feb. 2018.

Es importante que en este punto se detalle el funcionamiento de los procesos de comercialización de los productos hasta llegar al consumidor final.

Primero es fundamental indicar que los distribuidores de ferretería son empresas mayoristas comerciales que se dedican a la compra y venta de productos ferreteros y cumplen la importante función de ser un intermediario entre los fabricantes y otros negocios que comercializan su producto para hacerlo llegar al consumidor final

Por lo tanto, en la industria ferretera se identifica que la cadena de suministros normalmente cuenta con varios intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. Por lo cual se infiere que los principales participantes son los distribuidores, los mayoristas, los minoristas y por último el cliente final.

Esta relación directa entre cada actor del canal provoca interacciones que buscan mejorar la relación entre la cadena, se menciona que en muchos casos los distribuidores de ferretería, los cuales tienen una relación directa con los fabricantes de los diversos tipos de productos ferreteros, tratan de hacer convenios de exclusividad para la venta de los productos buscando limitar los participantes del mercado y que en muchos casos los mayoristas buscan hacer economías de escala comprando grandes cantidades de artículos a los fabricantes por un descuento en la compra por su alto volumen.

La principal diferencia entre el distribuidor, el mayorista y los minoristas está basado en su modelo de negocio de acuerdo a sus objetivos y alcances en el mercado para lograr mercantilizar los productos para que lleguen al consumidor final.

Audio Accesorios cumple, en el engranaje anterior, la función de mayorista, donde su principal objetivo es realizar altos volúmenes de compra para obtener precios más bajos y lograr competir en el mercado al que distribuye.

Para Audio Accesorios de Costa Rica S.A., nos comenta el señor Naranjo, el tema de distribución del producto es fundamental y se realiza por medio de transporte terrestre. Para ello contrataron el servicio de la empresa ADITA S.A., una empresa costarricense establecida en la provincia de San José, la cual se encarga de la distribución de los productos en la Gran Área Metropolitana. Esta empresa fue contratada desde inicios del año 2017, cuenta con una flota de trece vehículos de reparto y cuatro motocicletas, las cuales dan el servicio exclusivamente a Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

Como estrategia, ADITA S.A. suministra el servicio de vehículos y Audio Accesorios de Costa Rica S.A. proporciona los choferes y los asistentes, esto como estrategia para evitar riesgo de embargo a la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A. en el caso que algún camión de la flotilla sufriera un accidente y un juez paralizará toda la operativa de la empresa.

Otro mecanismo de distribución es la encomienda, la cual, permite que los productos lleguen a todo el país, este canal tiene más de 50 proveedores, entre empresas de camiones y buses.

Es importante mencionar que los productos, al ser importados, llegan por medio de vía marítima al puerto de Moín ubicado en la provincia de Limón y al puerto de Caldera localizado en la provincia de Puntarenas. Los productos que vienen apilados en contenedores deben ser transportados a las aduanas del país para la respectiva legalización y pago de impuestos. Para esta labor de transporte es necesario el alquiler de camiones que van directo a las aduanas del país y luego de aduanas hacia las bodegas de la empresa ubicadas en Desamparados.

Agrega el señor Naranjo que las zonas de distribución y ventas se dividen de la siguiente manera: Gran Área Metropolitana, Lagar (en todos los puntos de ventas), El Colono (en todos los puntos de ventas), Zona de Limón, Zona de Alajuela y

Heredía, Zona San Carlos, San Ramón y Grecia, Zona Sur, en el sector de Guanacaste se divide en Zona Bajura (Guanacaste Norte) y Zona Altura (Guanacaste Sur), Cartago y Puntarenas.

La plaza también incorpora la gestión de inventario y esta gestión puede afectar de manera positiva o negativa la satisfacción del cliente. Se debe mantener equilibrio entre tener un inventario insuficiente y tener uno excesivo. Con muy pocas existencias, la empresa corre el riesgo de no tener los productos cuando los clientes deseen comprarlos. Para remediar esto, la empresa podría necesitar costosos envíos o producción de emergencia. Tener demasiado inventario provoca costos de mantenimiento y obsolescencia de las existencias. Así, en la gestión de inventario, las empresas deben equilibrar los costos de mantener grandes inventarios contra las ventas y utilidades resultantes.

Como se mencionó anteriormente, cuando los productos pedidos por Audio Accesorios de Costa Rica S.A. a lugares lejanos como China o Miami no llegan a tiempo a su destino provocan efectos terribles en la percepción del cliente, además en la necesidad de mantener inventario de productos se incurre en gastos extras provocando menores utilidades para la empresa.

#### 2.3.4 Precio

Muchos son los aspectos que toma en cuenta un cliente para la toma de decisión de compra, se puede mencionar que algunos de esos aspectos se concentran en la variedad de productos que se puedan encontrar, el buen servicio al cliente, precios justos, garantía en los materiales, cercanía, entrega a domicilio y que el establecimiento tenga facilidades de pago. Sin embargo, en el sector ferretero el principal factor para que un establecimiento tenga una buena calificación es el precio.

Cuando un cliente percibe que su proveedor le asegura precios justos, calidad y un buen servicio al cliente comienzan a considerar a este como su socio y eso provoca un mejor posicionamiento de marca.

Ahora bien, en el mercado ferretero un proveedor mayorista debe asegurarse que el cliente minorista esté satisfecho, pero debe tener siempre en mente que sus productos lleguen al consumidor final y así todos ganan.

Audio Accesorios de Costa Rica S.A. debe garantizar a su cliente un buen precio que permita tener márgenes de rentabilidad atractivos sin esto provocará su inmediato rechazo. Otro punto que debe tener el proveedor hacia su cliente es un sistema de crédito que le permita tener acceso a un volumen de mercancía necesario sin sacrificar su flujo de caja. Así pues, es fundamental diseñar un sistema de pago que se adecue al ciclo de ventas del cliente y que sea eficiente para las dos partes.

## 2.4 Clientes

Costa Rica está expuesto a un mundo altamente globalizado, donde, el dinamismo en el comercio es muy alto y esto ha influido en los hábitos de compra de sus consumidores. En este entorno el cliente es de alta exigencia, tiene acceso a mucha información y expone libremente la experiencia vivida al comprar un producto específico.

Según datos analizados en el periódico La Nación, *el gasto en consumo final de los hogares o consumo privado en la economía costarricense, mantiene un ritmo de crecimiento y para el segundo trimestre del 2016 el aumento anualizado fue de 4,7%. Esa cifra es menor que los niveles registrados en 2010 y 2011, cuando el dato de*

*crecimiento del consumo final de los hogares llegó a ser de 6,16% y 7,14% respectivamente*<sup>31</sup>.

Este consumo es realizado por un consumidor cada vez más informado, en un estudio realizado por Unimer para el periódico El Financiero para el año 2013 detecta que *"El consumidor costarricense ya no es tan fiel a comercios y marcas como hace un año, pues prefiere hacer uso de la avalancha de ofertas y promociones que le ofrece el mercado. De hecho, el 44% solo compra cuando hay baja en precios y piensa que todos los establecimientos venden lo mismo"*<sup>32</sup>.

Como se estableció anteriormente el proveedor o mayorista es el encargado de ofrecer una selección de productos variados y debe ser capaz de ofrecer a sus clientes minoristas precios competitivos, ofertas, líneas de crédito, seguridad calidad, compromiso con las fechas de entrega para satisfacer sus necesidades.

Se destaca que el sector minorista se caracteriza por tener un alto grado de competencia y poca lealtad por parte del consumidor, entonces resulta imperante que los mayoristas desarrollen relaciones transparentes y de verdadero respeto dentro de sus relaciones comerciales con el cliente minorista fomentando el éxito en ambas partes del canal.

La base de clientes de Audio Accesorios de Costa Rica es de más de cuatro mil clientes, entre grandes corporaciones como El Colono, El Lagar o Epa y pequeñas y medianas ferreterías ubicadas en todo el territorio nacional, según categoriza el señor F. Naranjo.

---

<sup>31</sup> "Economistas analizan hábitos de consumo para 2017 - La Nación." 17 oct. 2016, <https://www.nacion.com/economia/consumo/economistas-analizan-habitos-de-consumo-para-2017/WOKQVLGWXZBTHLH3PNWYEVX7AE/story/>. Se consultó el 17 feb. 2018.

<sup>32</sup> "Perfil del consumidor costarricense - CentralAmericaData :: Central ...." [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Perfil\\_del\\_consumidor\\_costarricense](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Perfil_del_consumidor_costarricense). Se consultó el 17 feb. 2018.

A estos clientes, comenta el señor Naranjo, se les provee los mejores precios, se les garantiza el producto, se les brinda capacitación, se les guía en el proceso de venta del producto y se le provee las mejores herramientas de crédito para mantener una relación de compromiso por largo tiempo.

Sin embargo, describe el señor Naranjo, que todos los días, por la alta competencia tienen que luchar para mejorar esa relación, pues otros proveedores emplean herramientas inadecuadas para bajar precios, donde el mercado negro de productos es el mayor problema en el sector ferretero.

Es por esta razón que Audio Accesorios de Costa Rica S.A. se ha visto en la necesidad de especializar sus áreas administrativas y dotarlas de profesionales capacitados para lograr reducciones en costos y poder competir de una manera más agresiva en este factor esencial del giro del negocio. Adicionalmente, ha mejorado sus herramientas informáticas para tener información a mano de ventas y de las utilidades percibidas.

## 2.5 Competidores

Un competidor de una empresa es aquel que enfoca su giro de negocio a un público meta igual que otra empresa. Estas dos empresas ofrecen productos o servicios similares en la misma línea de mercado.

Toda empresa debe desarrollar una estrategia adecuada para su plan de negocio en lo referente a la competencia para evitar que esta saque ventaja y se adelante en las acciones de ventas frente a los clientes.

En el caso de Audio Accesorios de Costa Rica, se puede decir que su principal competencia se concentra en tres participantes de mercado. Estos participantes son Avelec, Impafesa y Electrónica 2000.

En cuanto a los productos que ofrecen, en algunos casos, son similares a los de Audio Accesorios de Costa Rica productos eléctricos, de audio y video pero de diferente marca, esto hace que la calidad juegue un papel fundamental. En otros casos, los participantes venden productos que el otro competidor no ofrece y por lo tanto no existe competencia en ese nicho específico.

Adicionalmente, los cambios tecnológicos juegan un papel fundamental pues los productos ahora se mejoran en una forma más rápidamente y la empresa debe estar atenta a estos cambios para lograr adelantarse a sus competidores.

Para la industria ferretera, el principal eje en el que gira el negocio y se enfoca la estrategia de Audio Accesorios es la variable precio. En este caso cada competidor ejerce una importante presión en el margen de utilidad y la competencia en precio se vuelve agresiva. Cuando el margen ya no se puede aumentar, entra en juego otras variables como: acceso al crédito, mejora en el plazo de pago, capacitación por parte del mayorista, entre otros. Para Audio Accesorios de Costa Rica es primordial mejorar todas las variables que puedan conducir a reducir los costos y le permita tener un amplio margen de negociación para estar por encima de su competencia. En este momento el competidor que maneje los costos bajos en su operativa continuará atrayendo clientes por su variable de precio.

En cuanto a la variable plaza todos los competidores son similares, todos importan sus productos, todos tienen locales con bodegas amplias, sin embargo manejan los mismos defectos, amplios inventarios, altos costos de importación y períodos muy amplios de tiempo para la recepción de los productos.

La variable promoción nos advierte que entre los competidores el estándar es tener una página en la web, información en alguna red social pero no más es de esto. Una agravante es que la publicidad que se hace en los establecimientos de los clientes va dirigido a la marca que vende el mayorista, por ejemplo, Audio Accesorios de Costa Rica S.A. vende productos marca Miyako, pero la publicidad solo refiere a ese producto en particular y no habla del importador mayorista, esto puede provocar que el posicionamiento de marca de los competidores no sea bueno.

Una desventaja que tiene Audio Accesorios de Costa Rica según nos comenta el señor Naranjo es que los competidores pueden nacer de la unión de varios vendedores de las empresas ya establecidas, ya que, al conocer el mercado, clientes, marcas y la forma de manejo de los productos provoca que busquen independencia y que los márgenes de negociación se vuelvan muy competitivos al mantener organizaciones pequeñas con costos muy bajos.

## 2.6 El macro entorno

El macroentorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa. En este apartado se describe en detalle el macro entorno para Audio Accesorios de Costa Rica.

## 2.6.1 El entorno económico

En el entorno económico Costa Rica se puede describir de la siguiente manera según la revisión del Programa Macroeconómico 2017-2018 del Banco Central de Costa Rica<sup>33</sup>:

Proyecciones macroeconómicas:

- *Meta de inflación en 3% con un rango de tolerancia de  $\pm$  un punto porcentual (p.p.).*
- *Crecimiento real del Producto Interno Bruto de 3,8% para el 2017 y 4,1% para el 2018.*

*El déficit financiero del Gobierno Central alcanzaría el equivalente a 6,1% y 6,6% del PIB en el 2017 y 2018.*

En cuanto al tipo de cambio y las tasas de interés, según el Banco Central<sup>34</sup>, *“la dolarización del ahorro, además de reducir la efectividad de la política monetaria, introdujo riesgos para mantener ancladas las expectativas de inflación y, su efecto sobre el mercado cambiario fue reforzado por la aceleración de la colonización de la cartera de crédito”.*

Dado lo anterior, el BCCR buscó restituir el incentivo para ahorrar en colones y reducir tensiones futuras para el control de la inflación, con medidas como las siguientes<sup>35</sup>:

---

<sup>33</sup> "Revisión Programa Macroeconómico 2017-2018 - Banco Central de ...." 30 jul. 2017, [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf). Se consultó el 17 feb. 2018.

<sup>34</sup> "Revisión Programa Macroeconómico 2017-2018 - Banco Central de ...." 30 jul. 2017, [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf). Se consultó el 17 feb. 2018.

<sup>35</sup> "Revisión Programa Macroeconómico 2017-2018 - Banco Central de ...." 30 jul. 2017, [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf). Se consultó el 17 feb. 2018.

- *El aumento gradual en la Tasa de política monetaria de 275 puntos base y ajustes consecuentes en la estructura de rendimientos de sus instrumentos de deuda.*
- *La intervención cambiaria “entre días”, para lo cual dispuso de hasta EUA\$1.000 millones de sus activos de reserva.*
- *La apertura de la captación mediante depósitos electrónicos a plazo en moneda nacional (plataforma Central Directo).*
- *La apertura de la captación de recursos en moneda extranjera de intermediarios financieros supervisados.*
- *El inicio de gestiones para contratar un crédito de apoyo de balanza de pagos con el Fondo Latinoamericano de Reservas.*

Durante el primer semestre del año, el Banco Central adoptó medidas tendientes a mejorar la formación del tipo de cambio, particularmente<sup>36</sup>:

- *Cambió la metodología de cálculo del tipo de cambio de referencia para la compra y la venta del dólar (EUA\$). Con esta medida se pretende que estos precios correspondan, en cada caso, al promedio ponderado de los tipos de cambio efectivos de las transacciones de los intermediarios cambiarios con el público, realizadas en la franja horaria de 10:00 a.m. a 4:00 p.m. del día hábil anterior.*
- *Anunció la entrada en funcionamiento del servicio de subasta de dólares denominado "Monex-Subasta". No obstante, en fechas posteriores (acta de la sesión 5777-2017) la Junta Directiva suspendió el inicio de este servicio, dados los movimientos recientes en el mercado cambiario, particularmente, en los meses de mayo a julio y considerando que la entrada en funcionamiento de este mecanismo de negociación podría exacerbar la incertidumbre en el mercado cambiario.*

---

<sup>36</sup> "Revisión Programa Macroeconómico 2017-2018 - Banco Central de ...." 30 jul. 2017, [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf). Se consultó el 17 feb. 2018.

La actividad económica local, medida con la tendencia ciclo del PIB real, creció 3,8% en el primer semestre de 2017, inferior en 0,8 p.p. a la tasa de igual período del año previo. Este menor crecimiento fue tanto por la desaceleración de la demanda interna como de la externa. En el primero de los casos, ante el efecto del menor incremento en el ingreso disponible bruto real sobre el gasto de consumo final de los hogares<sup>37</sup>.

Por componentes del gasto, en el primer semestre, la mayor contribución al PIB real provino de la demanda interna (aporte de 4,4 p.p.). El consumo de los hogares aumentó 4,1%, inferior en 1,2 p.p. al de 2016. Ello es congruente con la desaceleración del ingreso disponible ante la disminución en los términos de intercambio (-0,4%) y el menor crecimiento del crédito en términos reales. Este resultado quedó de manifiesto en la menor compra de bienes importados (vehículos, electrodomésticos y productos alimenticios) y de servicios, principalmente financieros, comidas y bebidas fuera del hogar e inmobiliarios<sup>38</sup>.

La demanda externa por bienes y servicios creció 5,4% (10,7% en 2016). Esta desaceleración responde, básicamente, a la venta de productos manufacturados de las empresas del régimen definitivo y a la evolución del turismo receptor, cuyo efecto fue parcialmente compensado con la recuperación de la oferta exportable de banano y servicios vinculados con centros de llamadas<sup>39</sup>.

En cuanto al déficit fiscal según cifras preliminares a junio de 2017, el Sector Público Global Reducido acumuló un déficit financiero de 2,0% del PIB, superior en 0,5 p.p.

---

<sup>37</sup> "Revisión Programa Macroeconómico 2017-2018 - Banco Central de ..." 30 jul. 2017, [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf). Se consultó el 17 feb. 2018.

<sup>38</sup> "Revisión Programa Macroeconómico 2017-2018 - Banco Central de ..." 30 jul. 2017, [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf). Se consultó el 17 feb. 2018.

<sup>39</sup> "Revisión Programa Macroeconómico 2017-2018 - Banco Central de ..." 30 jul. 2017, [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf). Se consultó el 17 feb. 2018.

al registrado en igual período de 2016. Dicho resultado estuvo determinado, principalmente, por el deterioro en las finanzas del Gobierno Central y el menor superávit del resto del Sector Público no Financiero<sup>40</sup>.

El Índice Mensual de Actividad Económica presentó este comportamiento en el área de construcción para el recién finalizado año 2017<sup>41</sup>:

*La industria de la construcción registró una caída de 10%, debido, según datos del Banco Central, al menor financiamiento bancario y al exceso de trámites burocráticos.*

*Al cierre del año 2017, la industria de la construcción tuvo un desempeño negativo (-10,4%), con un comportamiento diferenciado entre semestres, siendo que en los primeros seis meses del año creció 2,7%, en tanto que en el segundo semestre se contrajo -21,6% producto de condiciones climatológicas adversas derivadas de la Tormenta Nate, el menor financiamiento bancario y al exceso de trámites constructivos.*

*La disminución observada es congruente con la merma en las intenciones de construcción, que de acuerdo con los registros del Banco Central de Costa Rica presentan una contracción del 6,5% para el año 2017.*

*Las viviendas de clase media muestran el mayor peso del total de edificaciones residenciales. Le siguen en importancia las viviendas de clase alta, las viviendas de interés social, y por último los edificios residenciales.*

---

<sup>40</sup> "Revisión Programa Macroeconómico 2017-2018 - Banco Central de ..." 30 jul. 2017, [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf). Se consultó el 17 feb. 2018.

<sup>41</sup> "Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE). Febrero, 2017." <http://www.bccr.fi.cr/noticias/historico/2017/imae-febrero2017.html>. Se consultó el 17 feb. 2018.

*Resalta la pérdida de participación de los edificios residenciales de 5,1 puntos porcentuales (p.p.) respecto al cuarto trimestre del 2016. En contraste, las viviendas de clase alta y clase media ganan participación (2,8 p.p. y 2,4 p.p., respectivamente), mientras que las viviendas de interés social permanecen relativamente estables.*

En resumen, este año se puede esperar un aumento de tasas de interés, con esto un costo más alto en los financiamientos o líneas de crédito tanto para la empresa como para los clientes, aumento de tipo de cambio, provocando que por cada colón se puede obtener menos cantidad de dólares, los cuales son necesarios para el pago de los productos importados y por lógica encareciendo los productos importados, adicional un decrecimiento en el gasto para consumo de los hogares lo que podría provocar menores ventas de los minoristas y por consecuencia una menor venta para el mayorista, con el efecto inmediato de rotaciones de inventarios más lentos y esto puede provocar daños en los productos con sus consecuentes pérdidas financieras.

Es fundamental para la organización conocer todas estas variables económicas para tomar las medidas necesarias para disminuir los riesgos y aumentar sus posibilidades de existencia.

## 2.6.2 El entorno político y social

El entorno político se mueve en año electoral y según las últimas encuestas de intención de voto es muy probable una segunda ronda electoral, lo que traerá consigo incertidumbre a todo el país y eso se ve reflejado a nivel internacional.

En el informe del Estado de la Nación explican el entorno político de la siguiente manera<sup>42</sup>:

*“El balance político durante el 2016 e inicios de 2017 da cuenta de una mejora relativa en la gestión de los asuntos gubernamentales, tanto del Ejecutivo como del Legislativo, con respecto a lo ocurrido en los dos años anteriores. No obstante, esa mejora no condujo a destrabar el sistema político, ni a resolver otros problemas crónicos que afectan a la sociedad costarricense.*

*En el Legislativo se retornó a los niveles promedio en la promulgación de leyes que tienen un alto impacto sobre el desarrollo humano. Además, hubo mayor responsabilidad fiscal, gracias a la disminución de lo que este Informe denomina “promesa democrática sin sustento económico”, es decir, legislación que reconoce derechos a la población y asigna nuevas obligaciones al Estado, pero no provee el financiamiento requerido para la concreción de esos mandatos.*

*Durante los últimos once años, amplios sectores de la opinión pública y expertos nacionales han señalado de manera sistemática que iniciativas sobre ajuste tributario, reforma al Reglamento Legislativo y, más recientemente, contención del gasto público, son prioritarias para el país. No obstante, el Congreso sigue sin legislar sobre esos asuntos. Con este panorama de fondo, el sistema político se apresta a iniciar, en el 2017, el decimoséptimo proceso electoral ininterrumpido desde la fundación de la Segunda República”.*

En cuanto al entorno social el informe del Estado de la Nación detalla<sup>43</sup>:

---

<sup>42</sup> "Informe Estado de la Nación 2017." <https://www.estadonacion.or.cr/2017/assets/en-23-2017-book-low.pdf>. Se consultó el 17 feb. 2018.

<sup>43</sup> "Informe Estado de la Nación 2017." <https://www.estadonacion.or.cr/2017/assets/en-23-2017-book-low.pdf>. Se consultó el 17 feb. 2018.

*“En materia de convivencia social, el 2016 fue el segundo año consecutivo de reducción de la protesta ciudadana, gracias a un descenso generalizado de la protesta de todos los actores sobre los que se tiene registro. Esto no ocurría desde el período 2004-2006, cuando se vivió un clima de baja conflictividad, luego de las fuertes reacciones que generó la decisión gubernamental de transferir la revisión técnica vehicular a una empresa privada. A pesar de estas mejoras, persisten serias dificultades en las relaciones entre el Gobierno y el Congreso.*

*El balance social del 2016 muestra que Costa Rica sigue siendo un país de alto desarrollo humano, pero que por acción y también por omisión tiene más de una década de transitar por el camino de una creciente desigualdad. Diversas presiones comprometen los logros alcanzados, principalmente las debilidades en el mercado de trabajo y la insolvencia de las finanzas públicas”.*

El entorno político y social es importante para Audio Accesorios de Costa Rica S.A. y toda su red de valor, ya que el cambio en la legislación por nuevos gobernantes puede provocar cambios en la legislación que podrían provocar cambios en la forma que se maneja ahora el mercado o cambios sociales mucho más grandes que pueden afectar sus ventas y su negocio.

### 2.6.3 El entorno tecnológico

En el informe del Estado de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación de Costa Rica se describe la problemática costarricense<sup>44</sup>:

*“Costa Rica es líder en América Latina y el Caribe en la producción de patentes por habitante y en las exportaciones de medio y alto contenido tecnológico. Sin*

---

<sup>44</sup> "Informe Estado de la Ciencia, la Tecnología y la ... - Estado de la Nación."  
<http://www.estadonacion.or.cr/ecti/assets/carpetadeprensaweb.pdf>. Se consultó el 17 feb. 2018.

*embargo, el conocimiento tecnológico de alcance global, que se difunde a través de las compañías ubicadas en zonas francas, no está siendo efectivamente incorporado por el resto del tejido productivo nacional; así lo sugieren los escasos encadenamientos que generan las exportaciones de alta y media tecnología, así como la mínima participación de las empresas locales en esa actividad.*

*Para aspirar a un nivel de desarrollo económico y social similar al alcanzado por otras naciones pequeñas con economías basadas en la innovación, como Irlanda, Finlandia y Singapur, Costa Rica debe crecer, de manera sostenida, a un ritmo superior al que ha venido registrando en las últimas tres décadas. Para ello requiere un aumento sustantivo en la productividad, mediante una mayor apropiación del conocimiento tecnológico y su aplicación a los procesos productivos.*

*Según datos proporcionados por la Oficina de Patentes del Registro de la Propiedad Industrial, entre 2001 y 2013 la cantidad de solicitudes de patentes aumentó de 214 a 605. Esta tendencia es congruente con la observada en otros países de América Latina durante el período 1990-2007. No obstante, en Costa Rica el aporte real de los costarricenses en dichas solicitudes es mínimo y ha desmejorado con el tiempo: pasó de representar un 8,9% del total en 2001 a tan solo un 3,5% en 2013. La tasa de autosuficiencia (indicador del nivel de desarrollo industrial de un país, obtenido de la relación entre las patentes solicitadas por nacionales y el total de patentes solicitadas) descendió de 0,09 a 0,03 entre 2001 y 2011, tendencia que se repite, aunque con distinta intensidad, en Latinoamérica y el Caribe.*

*En la industria manufacturera hubo una notable recomposición en términos de la intensidad tecnológica de las exportaciones, pues ganaron peso los equipos y dispositivos médicos (intensidad media), en detrimento de los circuitos integrados y las microestructuras electrónicas (intensidad alta) y los textiles y prendas de vestir (intensidad baja). En las últimas décadas, de la mano de la inversión extranjera directa (IED) se ha logrado consolidar una plataforma exportadora conformada por*

*sectores ampliamente diversificados en cuanto a productos y destinos, así como por compañías multinacionales que laboran cerca de la frontera tecnológica, enfocadas en las exportaciones de medio y alto contenido tecnológico.*

*No obstante, las cadenas de valor relacionadas con estas últimas han creado pocos vínculos con el aparato productivo local: las relaciones entre empresas suelen ser de carácter comercial y, en menor medida, de intercambio y generación de conocimiento. Unido a ello, la insuficiente capacidad de absorción tecnológica de las empresas locales y el escaso apoyo público conllevan que el valor agregado nacional a esas exportaciones sea limitado. Aunque Costa Rica sobresale en América Latina y el Caribe por su éxito en la difusión de tecnología, a pesar de ello carece de una estrategia de desarrollo que articule ese esfuerzo con una sostenida y suficiente inversión en I+D y con políticas públicas de apoyo a la innovación en pymes”.*

Este entorno tecnológico hace pensar que los productos que distribuye Audio Accesorios de Costa Rica S.A. sigan siendo importados ya que la producción en gran escala y la poca capacidad de las empresas locales limitan las posibilidades de la empresa.

En el siguiente capítulo se realizará una investigación del mercado en donde se desenvuelve Audio Accesorios de Costa Rica S.A. Este estudio permitirá hacer un análisis de las acciones de los consumidores, servicio al cliente, posicionamiento y generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de la organización.

Capítulo III: Investigación para identificar los principales segmentos de mercado y determinación del posicionamiento de Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

## Introducción

Para determinar la segmentación del mercado, el mercado meta y posicionamiento de la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A. se desarrollará en este capítulo una investigación del mercado en el cual se desenvuelve.

Esta investigación llevará a establecer una estrategia que comprenda elegir y analizar mercados meta y crear y mantener una combinación adecuada de *marketing* para satisfacer las necesidades de los clientes de esos mercados. Así se logrará enlazar al consumidor, al cliente y al público con la empresa a través de la información.

Además, servirá para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadeo así como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de mercadeo a desarrollar; y por último, controlar el desempeño de las herramientas de mercadeo seleccionadas y establecer el plan de mercadeo como un proceso que se adapte a toda la organización.

### 3.1. Metodología de la investigación

Se realizará una investigación de mercado que, como principal recurso, se utilizará la herramienta de encuesta, a la base los clientes actuales de la empresa, como enfoque cuantitativo para obtener información primaria, donde se determinará un procedimiento para la recolección de datos, un diseño de la muestra, la recopilación de datos, su procesamiento, análisis y la presentación de los resultados. Se utilizará bibliografía referente a la investigación de mercados que se complementará con trabajo de campo.

### 3.1.1. Definición del problema

Audio Accesorios de Costa Rica S.A. por ser una empresa de fuerte crecimiento en los últimos tres años requiere identificar de manera correcta los principales segmentos objetivos de la empresa con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado y aumentar las ventas en todas sus líneas de productos.

### 3.1.2. Objetivo general

Identificar los principales segmentos de mercado objetivos de la empresa y determinar el posicionamiento que tienen en la mente de los consumidores los productos comercializados por Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

### 3.1.3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación de mercado son los siguientes:

- Conocer el perfil del consumidor.
- Determinar las características que debe tener un proveedor para ser elegido entre los demás participantes de mercado.
- Establecer quiénes toman la decisión de compra en las empresas consultadas.
- Identificar las marcas que compran los consumidores y cuáles son las características de estos productos para su preferencia.
- Evaluar el servicio al cliente que brinda la empresa en estudio.
- Valorar la lealtad del consumidor hacia la empresa por medio del Net Promoter Score.

#### 3.1.4. Método de investigación

El método de investigación que se seleccionó para realizar este estudio de mercado fue la entrevista. Se considera que es el método más eficiente para recolección de información y resulta muy valioso para conocer resultados sobre hechos concretos y opiniones de una forma más confiable. Además de esto, este método facilita el proceso de organizar y tabular los datos recolectados que servirán para el análisis que se realizará posteriormente.

La entrevista se aplicará a los clientes activos que ya se encuentran en la base de datos de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. Se hará por medio telefónico y estará limitada a la anuencia que tengan los participantes de colaborar y brindar su aporte. Además, la información recolectada puede ser imprecisa o incorrecta y esto puede afectar el hecho de que los resultados sean o no representativos y que reflejen la realidad.

Adicionalmente, como parte de la investigación cualitativa se tomará en cuenta la observación de campo realizada en la empresa y sus instalaciones, así como su organización detallada en el Capítulo II de este trabajo.

#### 3.1.5. Identificar el mercado total

Audio Accesorios de Costa Rica S.A. tiene cuatro familias de productos, las cuales son:

Electrónica: Televisión, telefonía, cómputo, accesorios para celular, herramientas.

Audio Dj: Cajas Activas, caja pasiva, amplificadores, luces, cables y componentes.

Ferretería: Productos electrónicos, herramientas, cables, aditivos, hogar.

Automotriz: Accesorios de Auto, repuestos automotrices, herramientas, aditivos, audiocar, accesorios de Moto.

Los posibles compradores son: ferreterías, tiendas de audio y video, tiendas de electrónica y tiendas de repuestos.

En Costa Rica, según registros del Ministerio de Hacienda<sup>45</sup>, para el año 2015 se determinó que existen 4397 establecimientos ferreteros, los cuales tuvieron ventas anuales por más de 960 mil billones de colones.

Audio Accesorios de Costa Rica en este momento tiene aproximadamente cuatro mil clientes entre ellos: ferreterías, tiendas de audio y video, tiendas de electrónica y tiendas de repuestos.

Se estima que el segmento que se pretende analizar tiene un valor de mercado de 7 mil millones de colones y que Audio Accesorios de Costa Rica tiene una presencia aproximada del 43%, sin embargo en el segmento ferretero representa poco más del 68%.

### 3.1.6. Establecer la muestra

La muestra para esta investigación se ha definido como las empresas que se encuentran en la base de datos de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. en todo Costa Rica. Esto debido a que son empresas que tienen como objetivo principal aumentar sus ventas para lograr una alta rentabilidad y que su negocio esté asociado a la familia de productos de Audio Accesorios. La población de interés son los gerentes o encargados de ventas de dichas empresas.

---

<sup>45</sup> "Cantidad de ferreterías aumentó 12% en los últimos dos años - La ...."  
<https://www.nacion.com/economia/negocios/cantidad-de-ferreterias-aumento-12-en-los-ultimos-dos-anos/ZQN6W4QD45AMDPLAIUB4D6COQ4/story/>. Se consultó el 11 feb. 2018.

Estudiar y analizar la totalidad de una población en una investigación de mercado es prácticamente imposible, tanto por el factor de tiempo como el de costo. Adicionalmente, conocer el número de empresas que existen en todo el país que vendan productos de la familia de Audio Accesorios es imposible ya que no se cuenta con este tipo de datos en el país. El único estudio que presenta datos confiables al respecto es el mencionado anteriormente de datos del Ministerio de Hacienda y el cual no cuenta con un detalle de distribución de establecimientos por zonas comerciales.

Para este análisis y por las limitantes mencionadas se determina realizar 70 entrevistas al azar entre la muestra probable. Se adicionan cuatro entrevistas que se hicieron adicionales como plan piloto para comprobar que las preguntas eran claras y fáciles de responder, esto nos da un gran total de 74 entrevistas que se pueden utilizar en el análisis de los resultados.

### 3.1.7. Preparación de la encuesta

El cuestionario tiene la finalidad de cumplir los objetivos generales y específicos de la investigación, así como para obtener la mayor confiabilidad en la obtención de datos, en el Anexo 8 se adjunta el cuestionario. Para alinear el cuestionario con los objetivos de Audio Accesorios se consulta a esta empresa la forma y el fondo de las preguntas y se confirma el valor que puede generar en la preparación del Plan Estratégico de Mercadeo de Audio Accesorios de Costa Rica.

### 3.2 Presentación y análisis de la información

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a la muestra de consumidores.

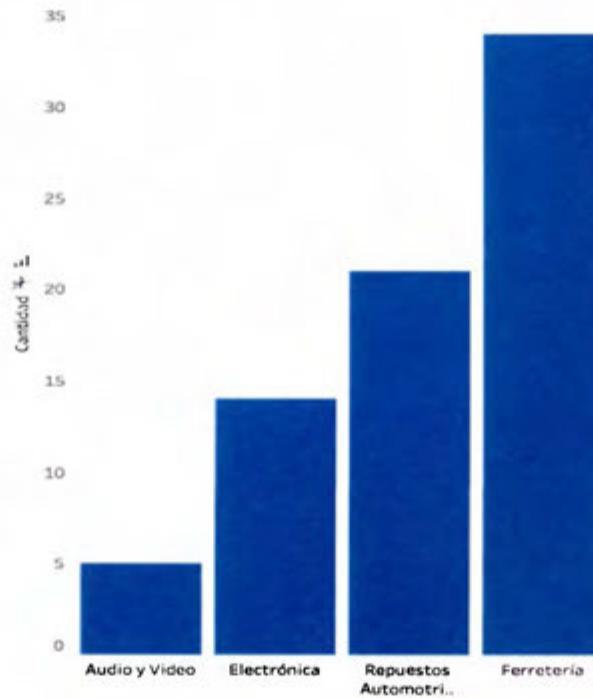
#### 3.2.1. Perfil del consumidor

Los consumidores buscan los productos que mejor satisfagan sus necesidades. Estos compradores son el elemento más importante para la empresa pues sin él, no hay negocio. De estos consumidores potenciales y habituales, dependerá la obtención de las ganancias necesarias.

Es muy importante en la empresa optimizar recursos, procesos, establecer exitosas alianzas con los proveedores y además, por supuesto, tener un producto ganador, pero de nada servirá todo esto si este no se vende. Por lo tanto, la relación que se tenga con el cliente es un factor crucial para conseguir el éxito de la empresa y lo más importante es conocerlos y entenderlos.

Como resultado de la investigación se obtuvo que se realizó 34 entrevistas a empresas dedicadas a la ferretería, 21 a empresas de repuestos y accesorios para vehículos y motos, 14 empresas electrónicas y 5 empresas dedicadas a la venta de audio y video.

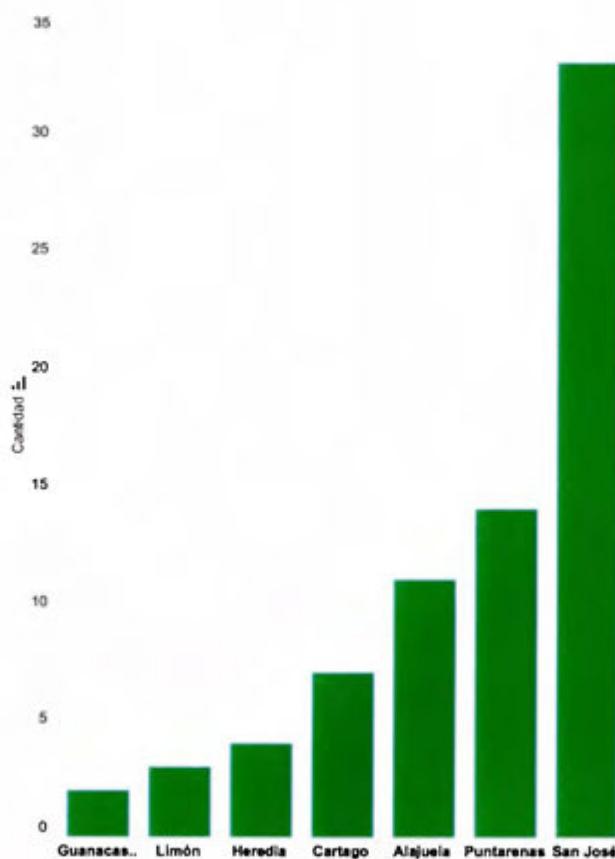
Figura 3.1 Cliente Jurídico: Actividad del Cliente  
Febrero 2018



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

De las empresas consultadas se puede desprender que 33 son de la provincia de San José, 14 de la provincia de Puntarenas, 11 de la provincia de Alajuela, 7 de la provincia de Cartago, 4 de la provincia de Heredia, 3 de la provincia de Limón y 2 de la provincia de Guanacaste como se puede observar en la siguiente figura 3.2 Cliente Jurídico: Ubicación del Cliente.

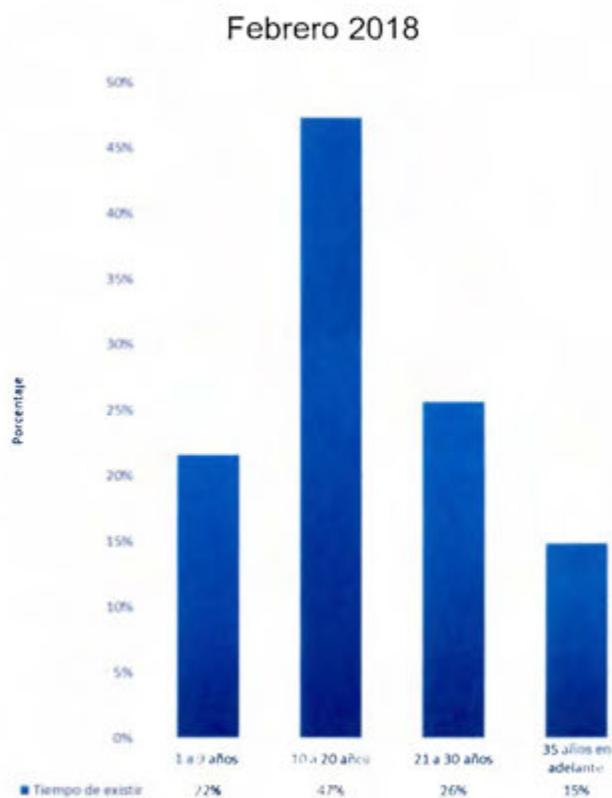
Figura 3.2 Cliente Jurídico: Ubicación del Cliente  
Febrero 2018



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

En este punto podemos destacar que las empresas entrevistadas están consolidadas en el mercado, pues, como se aprecia en el Figura 3.3 Cliente Jurídico: Tiempo de existir del cliente, solo el 22% tienen menos de 9 años de existencia, el 47% tienen entre 10 y 20 años de existencia, el 26% entre 20 y 30 años de actividad y por último un 15% más de 30 años.

Figura 3.3 Cliente Jurídico: Tiempo de existir del Cliente



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

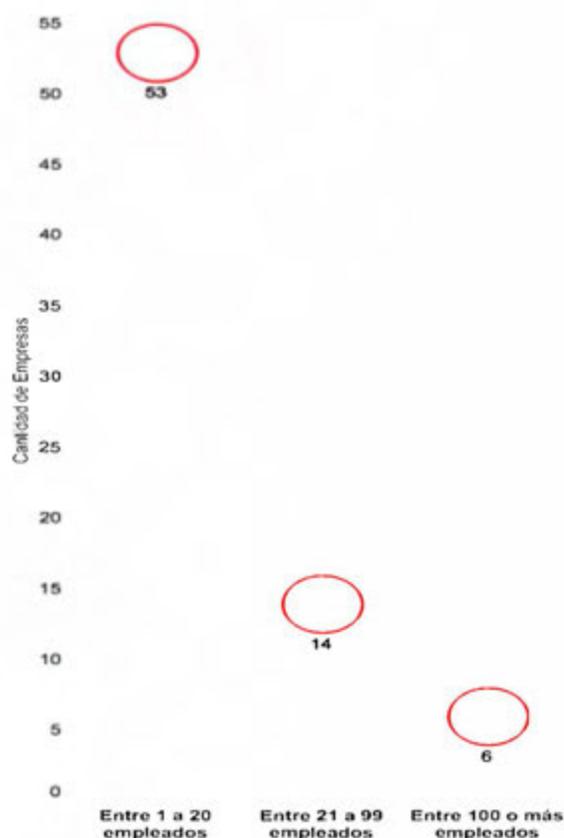
Es importante mencionar que este tipo de empresas que cuentan con muchos años de existencia en el mercado, les permite tener ventajas importantes sobre sus pares más jóvenes, impide que otras empresas ataquen el mercado y el conocimiento del mismo los hace tomar decisiones sobre productos de una manera más sencilla.

Ahora bien, es significativo determinar el tamaño de estas empresas, para esto se tomará como parámetro la cantidad de colaboradores, en la figura 3.4 Cliente Jurídico: Cantidad de empresas por número de colaboradores, se puede observar que 53 empresas de las entrevistadas son empresas pequeñas que tienen 20 colaboradores o menos, 14 son empresas que tienen entre 21 y 99 colaboradores y solo 6 son empresas con más de 100 colaboradores en su planilla.

Figura 3.4 Cliente Jurídico: Cantidad de Empresas

Por número de empleados

Febrero 2018



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

Como lo mencionamos anteriormente se puede inferir que estas empresas son medianas y tienen un movimiento importante de personas.

En esta investigación es importante conocer cuánto venden estas empresas para determinar una estrategia específica según el tamaño de esta, el gasto esperado de sus clientes finales y generar relaciones transparentes y de verdadero respeto dentro de sus relaciones comerciales con el cliente minorista fomentando el éxito en ambas partes del canal.

Según datos de la Dirección General de Tributación<sup>46</sup>, en el 2014 se esperaba que solo el sector ferretero tuviera ventas por 960 mil millones de colones. Así mismo, según datos analizados en el periódico La Nación,

*El gasto en consumo final de los hogares o consumo privado en la economía costarricense, mantiene un ritmo de crecimiento y para el segundo trimestre del 2016 el aumento anualizado fue de 4,7%.*

*Esa cifra es menor que los niveles registrados en 2010 y 2011, cuando el dato de crecimiento del consumo final de los hogares llegó a ser de 6,16% y 7,14% respectivamente<sup>47</sup>.*

Del análisis se determina que existen dos tipos de clientes: empresas domésticas e industriales por su tamaño, por la cantidad de colaboradores y por sus ventas mensuales, que las mismas son empresas con medianas superficies de venta y además de diversa ubicación geográfica.

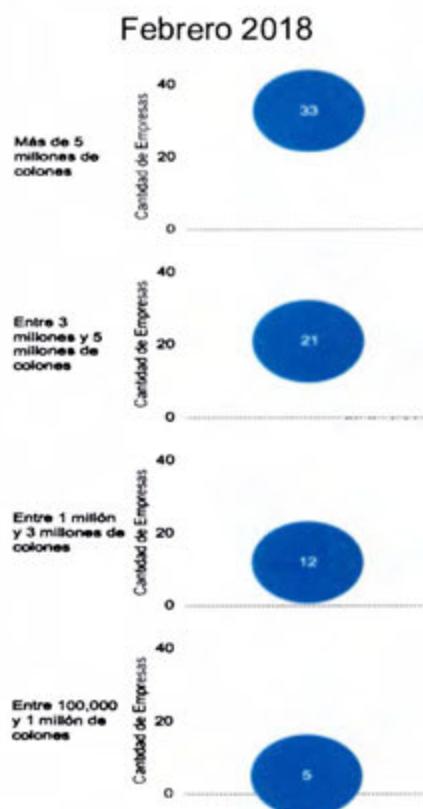
---

<sup>46</sup> "Cantidad de ferreterías aumentó 12% en los últimos dos años - La ...."  
<https://www.nacion.com/economia/negocios/cantidad-de-ferreterias-aumento-12-en-los-ultimos-dos-anos/ZQN6W4QD45AMDPLAIUB4D6COQ4/story/>. Se consultó el 25 feb. 2018.

<sup>47</sup> "Economistas analizan hábitos de consumo para 2017 - La Nación." 17 oct. 2016,  
<https://www.nacion.com/economia/consumo/economistas-analizan-habitos-de-consumo-para-2017/WOKQVLGWXZBTHLH3PNWYEVX7AE/story/>. Se consultó el 17 feb. 2018.

Es por lo anterior que se analiza y se clasifica a los clientes según sus ventas mensuales, se observa en la figura 3.5 Cliente Jurídico: Cantidad de empresas por ventas mensuales, que en el caso de los clientes consultados 33 venden más de 5 millones colones al mes, representando el 46% de los casos, 21 empresas venden entre 3 y 5 millones de colones al mes que representa el 30% de la muestra, 12 empresas venden entre 1 millón al mes y 3 millones de colones al mes representando el 17% de los entrevistados y solo 5 empresas venden menos de un millón de colones al mes, siendo esto un 7% de la muestra. Tres empresas no proporcionaron información en esta consulta.

Figura 3.5 Cliente Jurídico: Cantidad de Empresas  
Por Ventas Mensuales



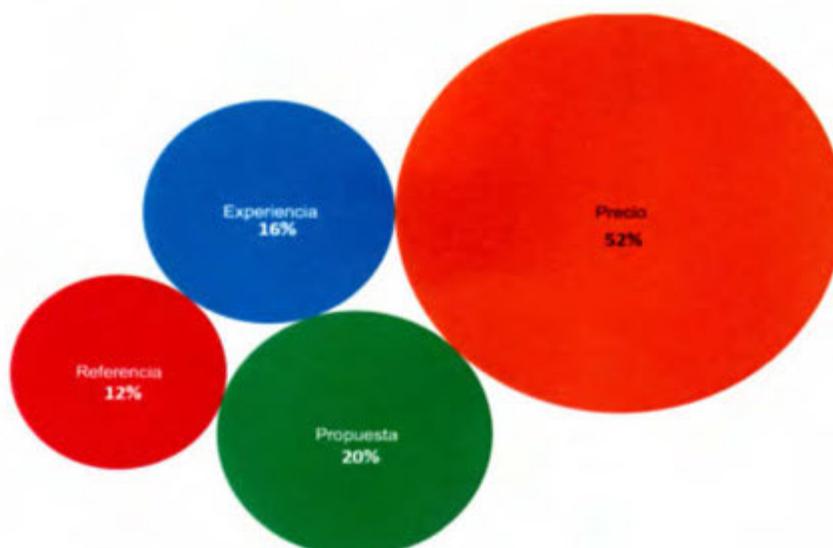
Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

### 3.2.2 Preferencia de consumo

Las preferencias en el consumo son sumamente variadas y están determinadas por aquellos productos que otorguen un beneficio específico. Entre un amplio abanico de opciones el consumidor siempre va a preferir aquel producto que satisfaga su necesidad y por supuesto, que esté a su nivel presupuestario.

Estas características se presentan de una manera muy clara en las respuestas obtenidas en esta investigación. Para un cliente minorista no solo es escoger el producto correcto sino también escoger entre los mejores proveedores y su escogencia, como se puede visualizar en la Figura 3.6 Cliente Jurídico: Aspectos que cuentan a la hora de seleccionar un proveedor, se interpreta que el 52% de los entrevistados la razón es el precio ofrecido por el proveedor, el 20% por la propuesta del proveedor, el 16% por la experiencia del proveedor en el mercado y un 12% por la referencia recibida de un tercero sobre el proveedor.

Figura 3.6 Cliente Jurídico: Aspectos que cuentan a la hora de seleccionar un proveedor  
Febrero 2018

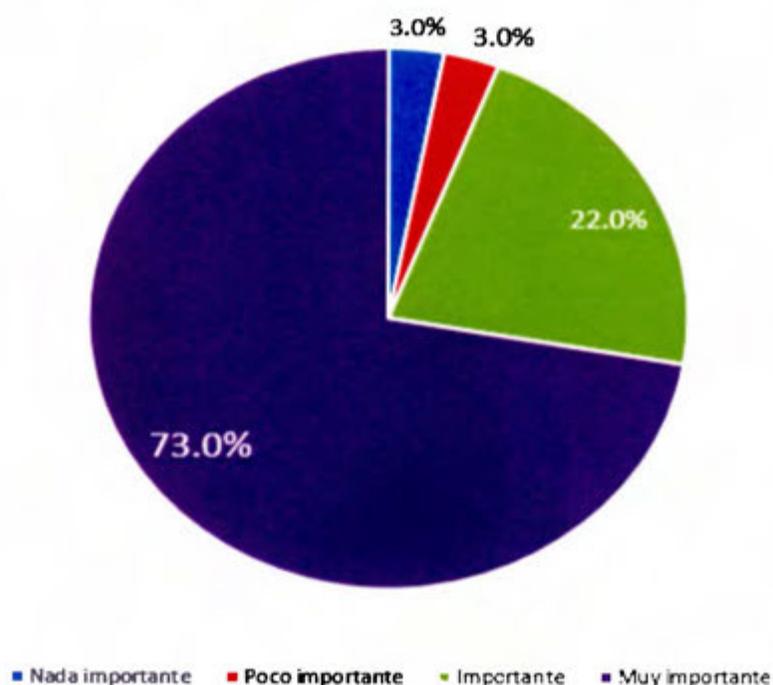


Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

Con el fin de tener un control cruzado entre las respuestas anteriores se elabora dos consultas para confirmar la preferencia del consumo sobre la razón de precio y el conocimiento de la industria.

Esta preferencia en el consumo por el precio se confirma en la información recopilada en la figura 3.7 Cliente Jurídico: Importancia del precio a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra, donde el 73% de los encuestados opina que es muy importante el factor precio, un 22% lo considera Importante y solo un 6% o menos opinan que es poco importante o nada importante.

Figura 3.7 Cliente Jurídico: Importancia del precio a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra  
Febrero 2018

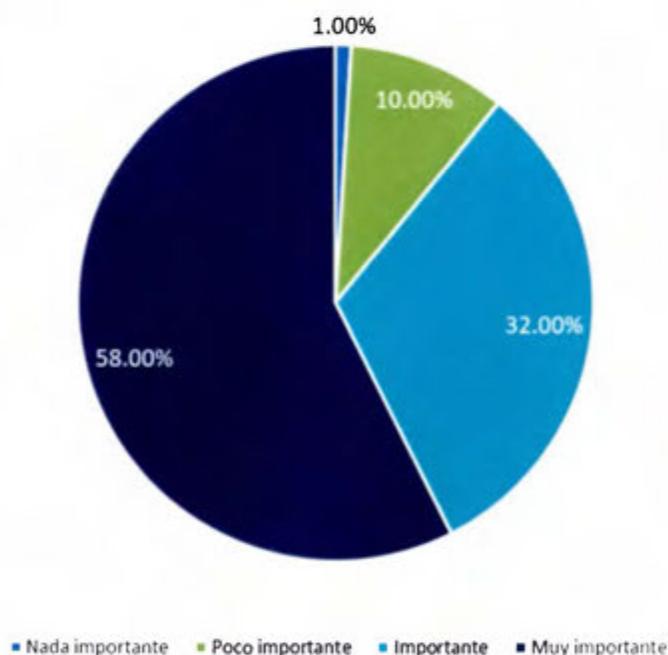


Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

Es importante recalcar que hoy con la globalización de las relaciones comerciales, el entorno mundial, el desarrollo tecnológico y la aparición de productos de rápido crecimiento, las empresas deben desarrollar la habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento útil para los clientes, y a la vez incorporar la gestión del conocimiento en la organización para después, ponerlo en práctica, la incorporación del conocimiento de la industria juega una ventaja competitiva y el reto de atender mejor a los clientes. Es por lo anterior que realizamos la siguiente consulta al cliente:

Figura 3.8 Cliente Jurídico: ¿Qué tan importante es conocer la industria?

Febrero 2018



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

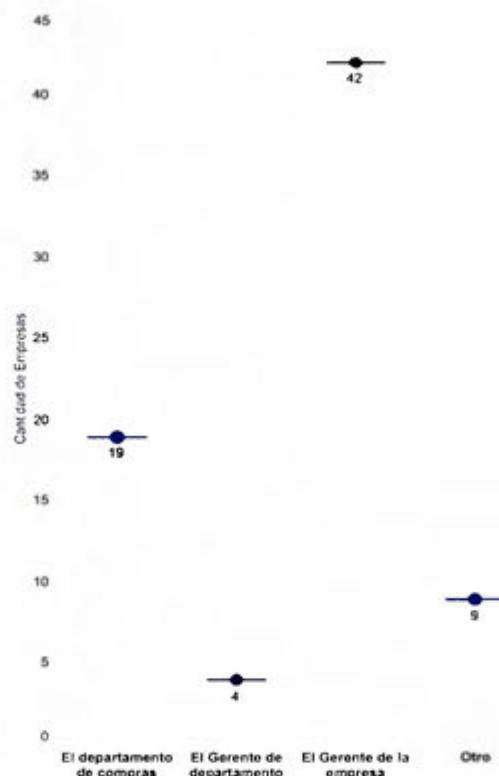
Según la figura anterior, en lo relativo al conocimiento en la industria, para el cliente es importante que la empresa que le brinde el servicio sea un experto en la industria, como muestra la figura 3.8 Cliente Jurídico: ¿Qué tan importante es conocer la industria? Los resultados deparan que para un 58% de los clientes es muy importante, para un 32% es importante y para un 10% es poco importante.

La decisión de qué comprar recae mayormente en el Gerente de la Empresa, donde 42 empresas de las entrevistadas mencionaron este detalle representando un 57% de los entrevistados. Luego 19 empresas respondieron que esta labor recae en el departamento de compras, representando un 26% de la población y un poco más abajo, esta responsabilidad recae en otras personas de la organización totalizando ambos 11 entrevistados.

Es esencial diferenciar entre la persona que realiza un pedido, a la persona que decide que se compra en ese pedido ya que permite conocer cómo se concentran las empresas a la hora de tomar decisiones y es evidente que el Gerente de la empresa y muy probable el dueño de esta es a quién se le deben dirigir los esfuerzos de mercadeo de la empresa.

Los resultados se muestran seguidamente en la figura 3.9 Cliente Jurídico: ¿Quién toma la decisión para escoger un proveedor?

Figura 3.9 Cliente Jurídico: Quién toma la decisión para escoger un proveedor  
Febrero 2018



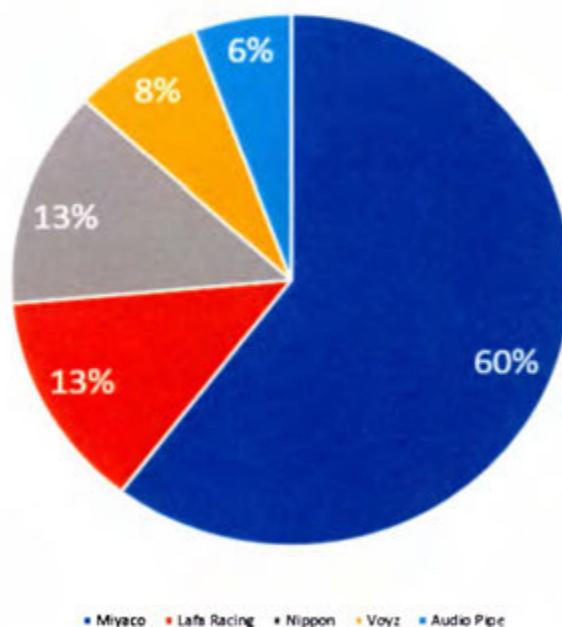
Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

### 3.2.3 Producto estrella

Los productos ofrecidos por parte de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. para la venta son bienes duraderos de consumo masivo que por lo general son consumidos con frecuencia, de inmediato y en su mayoría son escogidos con esfuerzos mínimos de comparación y compra; además tienen diferentes atributos físicos, por ejemplo son de marca reconocida y sobre todo de precio competitivo, que le permite al cliente minorista tener altos márgenes de ganancia.

En la investigación realizada se comprueba que en toda empresa mayorista existen marcas que generan una mejor venta y que son los que provocan un mayor margen de ganancia a la empresa, como se aprecia en la figura 3.10 Cliente Jurídico: Marca de producto que más compra, en el caso de Audio Accesorios de Costa Rica su marca estrella es Miyako, con más del 60% de preferencia entre los encuestados, Nippon y Lafa Racing con un 13% cada uno son las segundas marcas más buscadas. En tercer lugar, encontramos dos productos de audio y video como Voyz con un 8% y Audio Pipe con un 6% de preferencia.

Figura 3.10 Cliente Jurídico: Marca de producto que más compra  
Febrero 2018

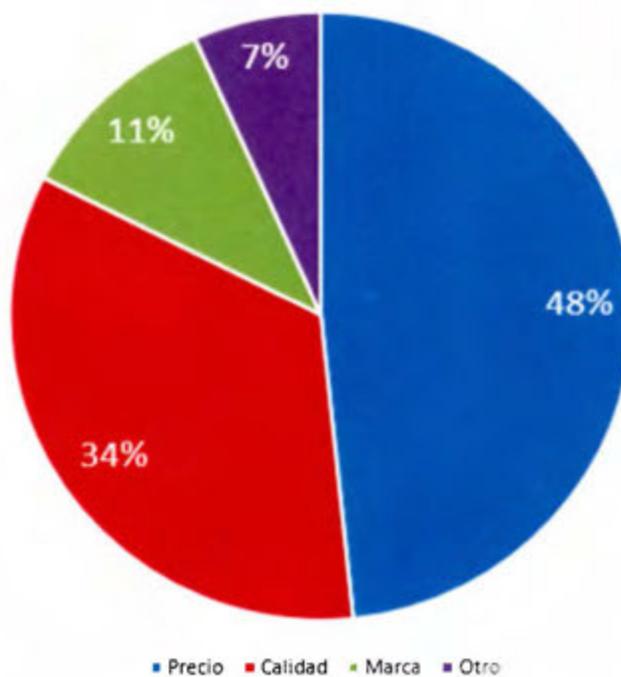


Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

La razón por la que compran estos productos es el precio. Según la figura 3.11 Razón por la que compra el producto, el precio es mencionado con un 48%, luego le sigue la calidad con un 34% y la marca es la tercera razón de compra con un 13%. Otras razones obtuvieron el 7%. El Gráfico 3.11 Cliente Jurídico: Razón por la que compra el producto, deja sin lugar a dudas que el precio es fundamental en el negocio mayorista al que se dedica Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

Figura 3.11 Cliente Jurídico: Razón por la que compra el producto

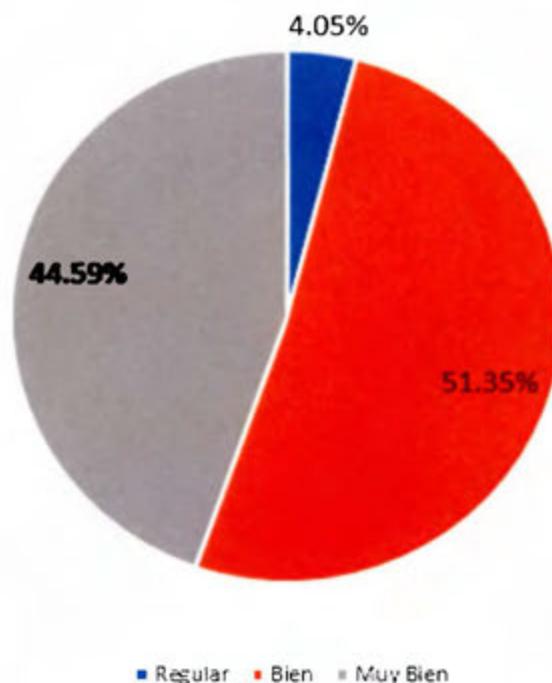
Febrero 2018



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

Sin embargo, a pesar que el precio es el pilar del negocio, Audio Accesorios de Costa Rica maneja gran cantidad de productos y es importante determinar si esos productos cumplen con buenos estándares de calidad de cara al cliente, en la figura 3.12 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica la calidad general de nuestros productos?, se puede determinar que la calidad de los productos los clientes la consideran muy buena ya que el 44.59% de los clientes así lo considera, sin embargo una particularidad detectada en las entrevistas es que la calidad es percibida solamente como buena con un 51.35% teniendo esto una clara referencia que el precio del producto es lo esencial en este tipo de empresas mayoristas.

Figura 3.12 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica la calidad general de nuestros productos?  
Febrero 2018



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

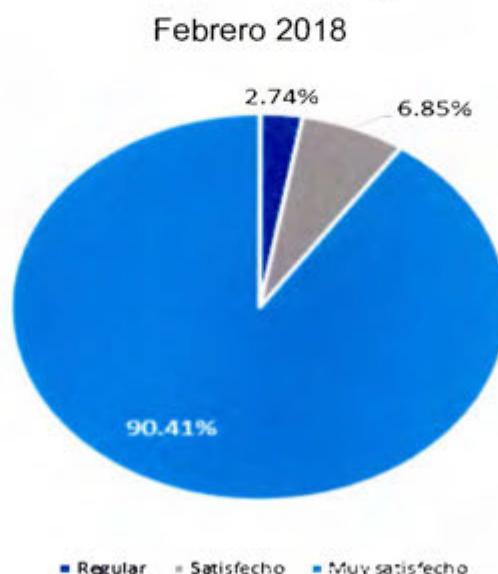
### 3.2.4. Servicio al Cliente

En el momento que la competencia es cada vez mayor y los productos en el mercado son más variados los consumidores se vuelven más exigentes y buscan aparte del precio y la calidad, un buen servicio al cliente.

Por ello se hace un análisis de dos variables muy importantes para el éxito en las ventas por medio del servicio al cliente, ellas son, el servicio que brindan los asesores de ventas de Audio Accesorios de Costa Rica y el acceso telefónico a la empresa para la solicitud de productos.

En la figura 3.13 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el servicio del asesor de ventas asignado?, se aprecia que el 90.41% de los clientes están muy satisfechos con su asesor de ventas, un 6.85% están satisfecho y un 2.74% están regularmente satisfecho.

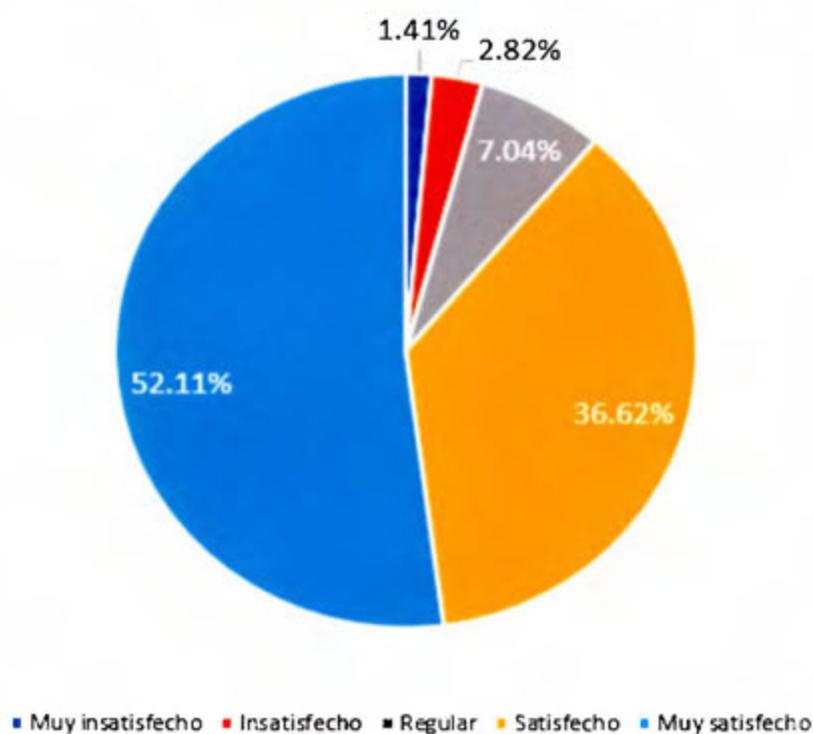
Figura 3.13 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el servicio del asesor de ventas asignado?



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

En la figura 3.14 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el acceso telefónico?, se puede observar que los resultados son mixtos, que un 52.11% de los clientes están muy satisfechos, un 36.62% están satisfechos, un 7.04% consideran el servicio regular y poco más de un 4% de la población consideran el acceso telefónico insatisfecho o muy insatisfecho.

Figura 3.14 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el acceso telefónico?  
Febrero 2018



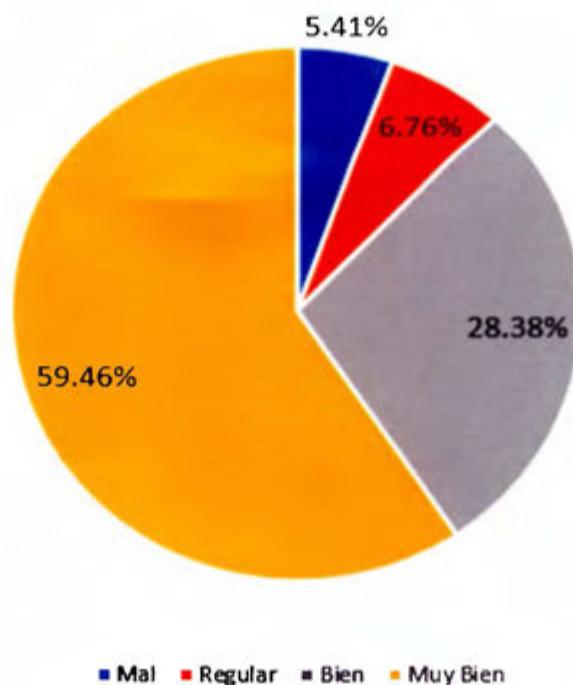
Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

Por otro lado, el cumplir con los plazos de tiempo para la entrega de un producto es algo esencial en cualquier empresa. La importancia del tiempo en la entrega de productos es importante en todo el canal de distribución y más en las tareas de logística de la empresa hacia sus consumidores. La puntualidad debe ser un rasgo característico que se ha de cumplir en absolutamente todos los pedidos y que solo por cuestiones de fuerza mayor, como por ejemplo eventos climatológicos severos, no se logre esta promesa de calidad.

El trabajo en Audio Accesorios de Costa Rica es una cadena donde todos dependen de todos y donde un error en alguno de los procesos puede afectar el trabajo del equipo. Así, que la promesa de la entrega de productos es fundamental para no atrasar o trabar dicha cadena. Por ejemplo, si un producto no llega a tiempo el departamento de contabilidad se detiene, el de crédito y cobro, logística entre otros; por esto el tiempo es una variable fundamental e insustituible.

Por eso le preguntamos a los clientes ¿Cómo califica el nivel de eficacia cumplimos con los plazos de entrega?, en la figura 3.15 ¿Cómo califica el nivel de eficacia cumplimos con los plazos de entrega?, los clientes en un 59.46% respondieron que los plazos de entrega estaban muy bien, en el 28.38% lo calificaron como Bien, un 6.76% Regular y 5.41% Mal, dejando un margen importante de mejora de la empresa para esta variable.

Figura 3.15 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el nivel de eficacia cumplimos con los plazos de entrega?  
Febrero 2018



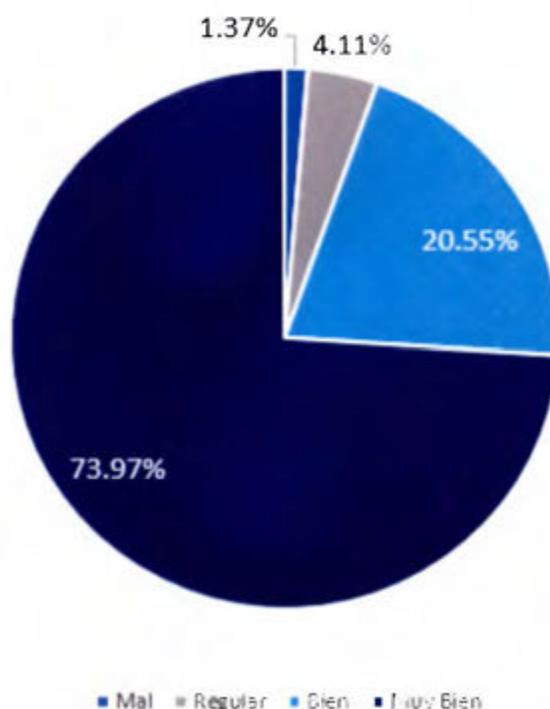
Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

Y si es importante que un cliente reciba su producto a tiempo, para la empresa es fundamental que reciba su factura y pague a tiempo, generando menos gastos en la labor de crédito y cobro, contabilidad y todo lo relacionado a finanzas.

En la figura 3.16 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el nivel de puntualidad que recibe nuestras facturas por su compra? El 73.97% de los clientes considera que el servicio de entrega de facturas está muy bien, el 20.55% percibe el servicio como bien, un 4.11% como regular y un 1.37% como mal.

Figura 3.16 Cliente Jurídico: ¿Cómo califica el nivel de puntualidad que recibe nuestras facturas por su compra?

Febrero 2018



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

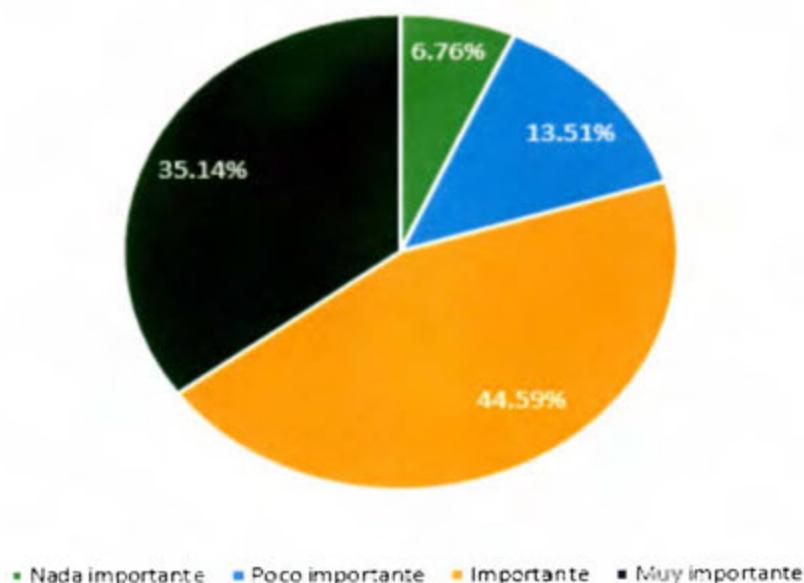
### 3.2.5. Posicionamiento de la Marca y Promoción

Para cualquier empresa que ofrezca productos o servicios a sus clientes, uno de los puntos importantes que debe tener en cuenta es el persuadir al público con el fin de

incrementar el consumo del producto o servicio, en otras palabras utilizar la publicidad. La publicidad también te permite crear posicionamiento de marca en la mente del consumidor.

Para determinar el posicionamiento de la empresa, en la figura 3.17 Cliente Jurídico: ¿Qué tan relevante es nuestra marca en la decisión de su compra? Los clientes en su mayoría con un 44.59% de resultados contestaron que Audio Accesorios de Costa Rica S.A. era importante, un 35.14% lo considera muy importante, un 13.51% declaró que era poco importante y por último el 6.76% nada importante.

Figura 3.17 Cliente Jurídico: ¿Qué tan relevante es nuestra marca en la decisión de su compra?  
Febrero 2018

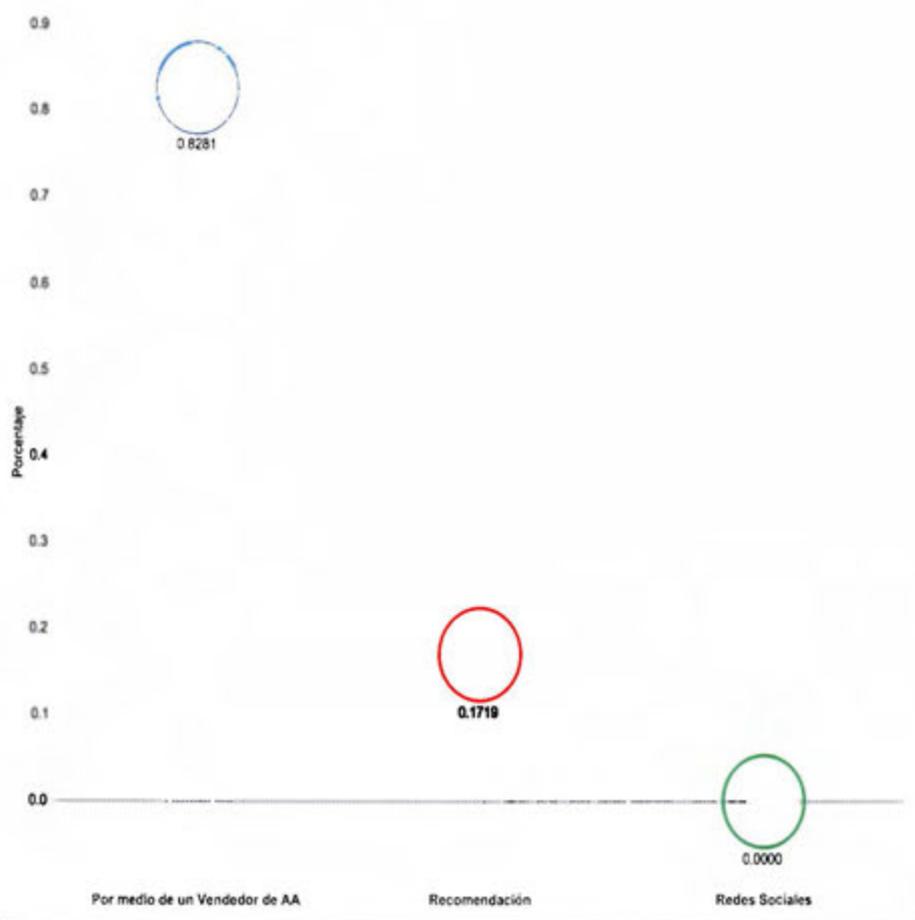


Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

Para determinar si la publicidad y la promoción en redes sociales está cumpliendo con su objetivo, se le consultó al cliente, ¿Cómo se enteró sobre Audio Accesorios de Costa Rica?, en la figura 3.19 ¿Cómo se enteró sobre Audio Accesorios de Costa Rica? Se denota que el 82.81% supo de la empresa por medio de un vendedor de

Audio Accesorios y un 17.19% lo hizo por medio de recomendación y ninguna de las empresas consultadas citó las Redes Sociales como medio para conocer a la empresa.

Figura 3.18 Cliente Jurídico: ¿Cómo se enteró sobre Audio Accesorios de Costa Rica?  
Febrero 2018



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

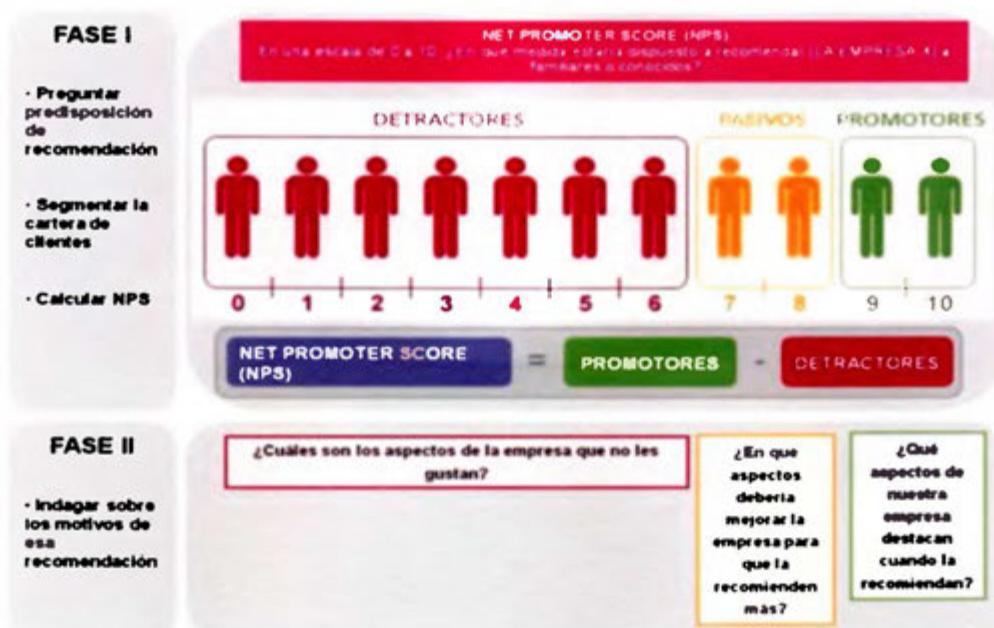
### 3.2.5.1. El Net Promoter Score

En el mundo de los negocios es importante saber si un cliente estaría dispuesto a recomendar a nuestra empresa con otros clientes. Para establecer un parámetro de medición podemos utilizar el Puntaje Neto Promotor o NPS por sus siglas en inglés

(Net Promoter Score) el cual es un índice que mide la disposición de los clientes de recomendar la empresa. Esta clasificación se divide en tres grupos: Promotores, Pasivos y Detractores. Los Promotores son los clientes cuyas experiencias han sido positivas y están predispuestos a recomendar. Los Pasivos son clientes cuyas experiencias han sido simplemente satisfactorias y por tanto se encuentran indiferentes a recomendar. Los Detractores, el punto crítico de la medición, son aquellos que han tenido una experiencia negativa y por supuesto no están abiertos a recomendar la empresa.

Figura 3.19 Diagrama de Net Promoter Score <sup>48</sup>

### Cómo medir y mejorar el NSP



Por lo tanto, para el caso particular de Audio Accesorios, el porcentaje de promotores es un 85%, el porcentaje de pasivos es un 11% y por último el porcentaje de detractores es un 4%.

<sup>48</sup> "Cómo medir y mejorar tu NPS - Making Experience." 9 feb. 2015, <https://makingexperience.com/blog/como-medir-y-mejorar-tu-nps/>. Se consultó el 25 feb. 2018.

Para calcular el NPS de Audio Accesorios de Costa Rica se realiza el siguiente cálculo:

$$\text{NPS} = 85\% - 4\% = 81\%$$

El resultado es un número del -100 al 100. Si el resultado es positivo se considera bueno y si es de +50 se considera excelente, al obtener un 81% se considera excelente.

La indagación sobre los motivos de esa recomendación es valiosa, por lo tanto se realiza una tabla con los más importantes que han dado los clientes:

El cliente promotor da motivos para su calificación como: el buen servicio, buen producto, rápida entrega, buen precio, el conocimiento, la atención de la persona encargada, es importante mencionar que estos aspectos que la empresa destaca cuando recomienda los servicios.

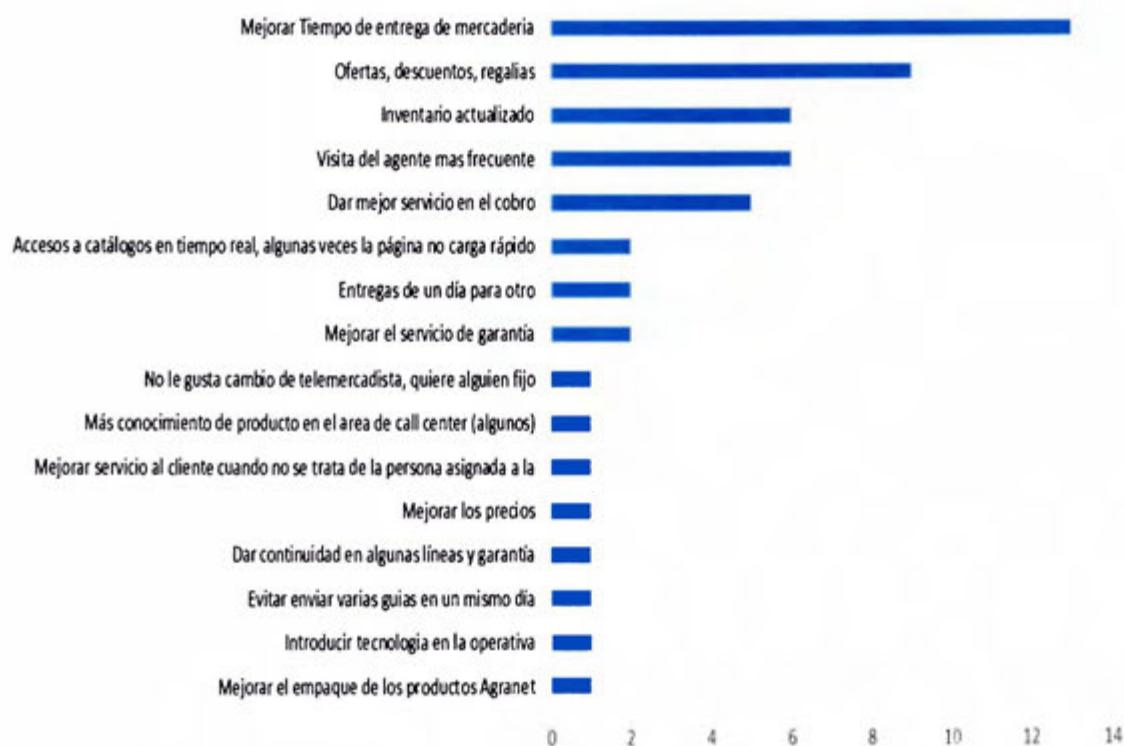
Para los clientes pasivos los motivos que dan son aspectos que la empresa debe mejorar y los aspectos son: tener un inventario más completo dependiendo de la necesidad del cliente.

Y por último los clientes detractores dan aspectos que no le gustan de la empresa, y en esta ocasión es mejorar en marcas y calidad.

Para finalizar, medir todos los aspectos del servicio es importante, esta medición se realiza por con el fin de mejorar la cadena de valor, sin embargo, es importante consultar al cliente por medio de una pregunta abierta, ¿Qué elementos nos

recomendaría agregar para darle una mejor atención?, los clientes dan información clave para mejorar la atención tal y como se muestra en la siguiente figura:

Figura 3.20 ¿Qué elementos nos recomendaría agregar para darle una mejor atención?  
Febrero 2018



Fuente: Elaboración Propia. Investigación de Mercado. Febrero 2018

### 3.2.6. La competencia

Ante los cambios tecnológicos los productos mejoran en una forma más rápida y la empresa debe estar atenta a estos cambios para lograr adelantarse a sus competidores.

Para la industria ferretera, el principal eje en el que gira el negocio y se enfoca la estrategia de Audio Accesorios es la variable precio. En este caso cada competidor ejerce una importante presión en el margen de utilidad y la competencia en precio se vuelve agresiva.

Cuando el margen ya no se puede aumentar, entran en juego otras variables como: acceso al crédito, mejora en el plazo de pago, capacitación por parte del mayorista, entre otros. Para Audio Accesorios de Costa Rica es primordial mejorar todas las variables que puedan conducir a reducir los costos y le permita tener un amplio margen de negociación para estar por encima de su competencia. En este momento el competidor que maneje los costos bajos en su operativa continuará atrayendo clientes por su variable de precio.

Esta rivalidad puede conducir a una reducción de la utilidad y por ende limita la rentabilidad del sector.

El Sr. Naranjo declara que esta rivalidad en precios es muy agresiva, sin embargo, una limitación de esta investigación es que la información de precios de la competencia no se tiene y no se tendrá acceso a ella. Por lo tanto, no se podrá establecer claramente las diferencias en precios de la competencia con respecto a los precios de Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

### 3.3 FODA

La importancia de la realización del análisis FODA consiste en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos la empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva. Un análisis FODA es un modelo sencillo que diagnostica lo que la organización puede hacer y lo que no, las condiciones del entorno que actúan en favor y en contra de la empresa.

La información siguiente proviene de los datos obtenidos en la entrevista realizada, de la información brindada por la empresa y las conclusiones que se llegan a observar cómo se desenvuelve la empresa en un día normal de labores.

#### 3.3.1. Fortalezas

- La experiencia de la Gerencia General en la industria donde se desenvuelve es crucial para el buen desempeño de la empresa en la parte estratégica y competitiva.
- Una de las fortalezas de Audio Accesorios de Costa Rica es la toma de decisión en el momento de la compra a los proveedores, ya que la Gerencia General está involucrada directamente en este proceso.
- Cuenta con local propio y estacionamiento.
- Posee vehículos propios y tiene contratos con diversos proveedores para el transporte de los productos.
- Precios competitivos al realizar altos volúmenes de compra para obtener precios más bajos y lograr competir en el mercado al que distribuye.
- Instalaciones adecuadas tanto para mantener los productos en condiciones óptimas de almacenaje y como para darle un ambiente laboral positivo a los colaboradores.

- Acuerdo directo con el fabricante Miyako, con posibilidades de hacer pedidos de fabricación de productos específicos para los clientes de Audio Accesorios de Costa Rica S.A.
- Un inventario de productos excesivo.
- La empresa ofrece precios que le permite al cliente tener márgenes de rentabilidad atractivos.
- Capital de trabajo propio.
- La empresa ofrece al cliente un sistema de crédito que le permite tener acceso a un volumen de mercancía necesario sin sacrificar su flujo de caja.
- Cobertura en todo el territorio nacional.
- Cuatro nichos de mercado claramente definidos: Electrónica, Audio y Video, Ferretería y Automotriz, destacándose las ventas en el sector ferretería

### 3.3.2. Oportunidades

- Expansión de nuevos puntos de ventas en los lugares fuera de la Gran Área Metropolitana.
- Exportación de productos a otros países.
- Mejorar el posicionamiento del nombre de Audio Accesorios de Costa Rica.
- Promover sociedades comerciales desarrollando relaciones transparentes y de verdadero respeto con el cliente minorista fomentando el éxito en ambas partes del canal.
- Compromiso con las fechas de entrega de los productos hacia el cliente.
- Mejorar las relaciones con los clientes.
- Mejorar los convenios con los proveedores internacionales para bajar costos y realizar envíos más expeditos.
- Compradores consolidados en el mercado, con alto grado de experiencia y ventas anuales altas, donde se puede aprovechar esta consolidación para ofrecer nuevas líneas de productos.

### 3.3.3. Debilidades

- La empresa no cuenta con una estructura organizacional clara.
- No existe delegación de funciones y responsabilidades definidas de cada colaborador.
- Para la empresa es muy difícil mantener el equilibrio entre tener un inventario insuficiente o tener uno excesivo, pues lleva la información de los productos en un Excel y su actualización provoca muchas dificultades para mantener inventarios adecuados.
- La publicidad y promoción de la marca Audio Accesorios de Costa Rica S.A. es muy baja, se limita a la página web de la empresa y una estrategia limitada en redes sociales.
- Capacidad para delegar por parte de los dueños de la empresa, esto provoca saturación de trabajo, estrés, cansancio y poco enfoque en cada departamento.

### 3.3.1. Amenazas

- Entrada de nuevos competidores que mantienen organizaciones pequeñas, conocimiento amplio del mercado y costos bajos
- Según el Banco Central de Costa Rica se espera un aumento en las tasas de interés y un aumento del tipo de cambio del dólar con respecto al colón, esto puede encarecer los productos importados por Audio Accesorios de Costa Rica S.A. y este costo debe ser agregado a los productos, esto podría provocar una baja en las ventas.
- Poca lealtad del consumidor hacia la empresa.
- Competencia desleal contra productos que no pagan correctamente impuestos, lo que provoca que su precio sea más bajo que los productos del mercado que si pagan impuestos.
- Alta competencia en el precio de los productos.

- Entrada de un nuevo Gobierno en Costa Rica que podría modificar leyes sobre importaciones e impuestos en general.

En el siguiente capítulo se procede a diseñar un plan estratégico de mercadeo con el fin de determinar los pasos a seguir, la metodología y tiempos para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para ello se propondrán estrategias para la mezcla de mercadeo, así como una proyección financiera que se ajuste a las necesidades de la empresa.

## Capítulo IV: Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

### 4.1 Introducción

En el presente capítulo se tomará la información recopilada en la investigación de mercado analizada en el capítulo anterior para desarrollar un plan estratégico de mercadeo, con el fin de mejorar el posicionamiento y aumentar las ventas en todas las líneas de productos de la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

Este plan expone las bases para la instrumentación, evaluación, control y las especificaciones en relación con la asignación de recursos e incluye tareas específicas de mercadeo, además, la estrategia general de la empresa tomando en cuenta el marco estratégico conformado por su misión, visión y los objetivos mencionados en el capítulo dos.

### 4.2 Justificación de la propuesta

En el entorno de comercio global que se vive actualmente, toda empresa grande o pequeña requiere estructurar un plan estratégico de mercadeo que le permita poder posicionarse en el mercado, de tal manera que pueda cumplir su misión, visión y las metas que se ha trazado, y lo más importante, le permita ser competitiva en el medio que se desarrolla.

Para Audio Accesorios de Costa Rica S.A. este plan será de gran ayuda para la dirección de la compañía por parte de los dueños y para cualquier colaborador dentro de la organización; ya que es clave en la gestión empresarial y se convierte

en un mapa de ruta a seguir para implementar la estrategia de mercadeo y el cómo se deben sincronizar todas las actividades, para que este sea un éxito.

Se hace indispensable diseñar este plan estratégico de mercadeo basado en la investigación realizada y detallada en el capítulo tres con el fin de determinar los pasos a seguir, la metodología y tiempos para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

#### 4.3 Planificación estratégica

Como se mencionó anteriormente, una estrategia consiste en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos y los recursos asignados para llevar a cabo esta estrategia.

En este punto la misión y visión permite darle un norte a la empresa, es la manera general que emplean las empresas para establecer sus objetivos, el motivo o razón de ser de la empresa y lo que plantea hacer la empresa a largo plazo; la estrategia se plantea con base en estos puntos.

La misión de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. es: “compañía mayorista con distribución en todo el territorio nacional de líneas de electrónica, audio, ferretería, automotriz y complementarias, que permita la satisfacción al cliente por el despacho eficiente y el servicio de calidad brindado”.

En cuanto a la a visión, su declaración es: “Ser una empresa líder en la distribución de productos electrónicos, desarrollando al máximo nuestra capacidad de diversificar, innovar, los productos que distribuimos y ofrecer a nuestros clientes un servicio dinámico y eficiente”.

Para ser consecuente con la estrategia implementada por la empresa, la misión, visión y sus objetivos, se diseña la propuesta de plan estratégico de mercadeo guardando el marco estratégico ya establecido.

Por último, esta propuesta estratégica y sus acciones permitirán lograr los objetivos relacionados con el mercadeo y servirá para aprovechar todas las ventajas de la empresa para aumentar las ventas, lograr mayor participación de mercado y mejorar el posicionamiento de la marca de la empresa, en la mente de sus consumidores.

#### 4.4 Objetivo de la propuesta

Los objetivos poseen ciertas características tales como: ser coherentes con la visión, misión y con las competencias de la empresa, segundo, deben ser comunicables o en otras palabras, claros, esto permitirá tener un mejor entendimiento y así su nivel de cumplimiento será mayor, además, realistas, en general significan un esfuerzo al cumplirlos, alcanzarlos y finalmente, los objetivos deben de ser medibles, es decir, cuantificables para comprobar su cumplimiento.

El objetivo de la propuesta es que el plan estratégico de mercadeo logre aumentar las ventas en todas las líneas de productos y mejore el posicionamiento en el mercado de la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

#### 4.5 Definición del mercado meta

Se desprende de la investigación realizada que Audio Accesorios de Costa Rica S.A. tiene entre sus principales clientes: ferreterías, tiendas de audio y video,

tiendas de electrónica y tiendas de repuestos. El mercado meta será estos establecimientos en todo Costa Rica.

Se estima que este mercado meta tiene un valor de mercado de 7 mil millones de colones y que Audio Accesorios de Costa Rica S.A. tiene una presencia aproximada del 43%, sin embargo en el segmento ferretero representa poco más del 68%.

Según los resultados de la investigación, estas empresas meta son organizaciones que cuentan con muchos años de existencia en el mercado que les permite tener ventajas importantes sobre sus pares más jóvenes, esto impide que otras empresas ataquen su mercado, y su conocimiento los hace tomar decisiones sobre la compra de productos de una manera más sencilla.

Además, son empresas domésticas e industriales por su tamaño, cantidad de colaboradores y por sus ventas mensuales; con medianas superficies de venta y además de diversa ubicación geográfica.

Por último, se determina, que son clientes que toman decisiones basados en el precio del producto, entregas rápidas, y el servicio recibido por la empresa proveedora; donde las ofertas, las regalías, las visitas frecuentes del agente de ventas, la velocidad en la entrega de los productos y el buen servicio son claves para el cierre del negocio.

#### 4.6 Estrategia general de posicionamiento

Para que Audio Accesorios Costa Rica S.A. se distinga de la competencia primero debe comprender las necesidades de los clientes, conocer estas necesidades permite que la empresa construya relaciones duraderas en el tiempo con sus clientes y permite generar utilidades a la empresa.

En la medida que la empresa se comprometa a satisfacer estas necesidades logra diferenciarse y posicionarse como un agente de valor superior y empieza a tener ventajas competitivas con respecto a su competidor.

En este punto es importante destacar, que no es posible construir una posición en la mente del consumidor si la promesa que hace la empresa no se cumple; esto quiere decir que Audio Accesorios de Costa Rica S.A. debe garantizar que los procesos relacionados con el cliente, estén articulados para llevar a cabo el cumplimiento de la promesa.

Para ello se le solicita a la empresa que el concepto sobre el cual se va a cimentar todo el plan estratégico de mercadeo, sea conocido por la totalidad de los colaboradores para que este cumpla con el objetivo planteado.

La primera propuesta para la estrategia general de posicionamiento es el cambio de logo.

Lo que se busca con un cambio de logo es actualizar su diseño para modernizar elementos como colores, fuentes y símbolos sin perder la identidad original, para refrescar la imagen de la organización.

Para Audio Accesorios de Costa Rica S.A., invertir en la evolución del logo, como parte de las inversiones rutinarias, permite ejecutar un relanzamiento de la marca y le agrega valor de capital a esta.

Este cambio de logo se considera por la debilidad del posicionamiento de la marca en el mercado meta de la empresa.

En la evolución del logo se propone que sea más sencillo, que transmita éxito, confianza, seguridad y busque dar un sentido de pertenencia.

Se propone el siguiente diseño gráfico para el Logo:

Figura 4. 21 Logo



Fuente: Elaboración propia

Se seleccionan colores ya utilizados por la empresa como el azul, blanco y rojo. El azul para reflejar el éxito, la seguridad, innovación y confianza, el blanco que refleja integridad y entrega, y finalmente el rojo que significa energía y pasión. Estos colores ordenados de esta forma imitan el orden de los colores de la bandera de Costa Rica, dándole a la empresa un lugar de pertenencia.

Adicional, las líneas verticales representan la capacidad de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. para adaptarse al cambio constantemente y su determinación para atender a pequeños, medianos y grandes clientes minoristas.

La segunda propuesta para la estrategia general de posicionamiento es definir una declaración de posicionamiento. En este punto y según la investigación realizada y la estrategia comercial de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., se ha determinado que la estrategia general de posicionamiento será: *“lo mismo por menos”*, donde la empresa no pretende ofrecer productos diferentes o mejores, sino muchas de las

mismas marcas, pero con grandes descuentos basados en un mayor poder de compra y menor costo de operación.

Tras establecer esta estrategia general, se define que existen tres necesidades esenciales en la actividad mayorista que presta la empresa, ellos son: Precio, Entrega y Servicio.

Basados en estos tres puntos se desarrolla la siguiente declaración de posicionamiento:

***“Para los minoristas que se actualizan constantemente, Audio Accesorios de Costa Rica S.A. es una solución en precio, entrega y servicio al cliente”.***

Ahora que ya se planteó la declaración de posicionamiento, la empresa debe tomar medidas decididas para cumplir y comunicar la posición deseada a los consumidores meta y todos los esfuerzos de la mezcla de mercadeo deben apoyar esta estrategia de posicionamiento.

#### 4.6.1 Concepto

Para darle mayor impacto a la anterior declaración de posicionamiento, se propone el desarrollo de un concepto.

Este concepto de la propuesta gira en torno a las tres necesidades principales que tienen los minoristas que son parte del segmento meta de Audio Accesorios S.A., el precio competitivo de los productos, la entrega rápida de esos productos y la asociación de estos factores con un servicio al cliente de calidad superior. Adicional debe incorporar la importancia de los avances tecnológicos los cuales son parte de la sociedad y que día a día afectan las relaciones comerciales en el mundo.

Con esto en mente se utilizará en la propuesta la estrategia general de posicionamiento y el concepto a continuación:

Figura 4.22 Concepto de Posicionamiento

audioaccesorioscr.com

Para los minoristas que se actualizan constantemente, Audio Accesorios es una solución en precio, entrega y servicio al cliente

PRECIO    ENTREGA    SERVICIO AL CLIENTE

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar este apartado y continuar con el desarrollo de la propuesta es importante agregar que esta estrategia general de posicionamiento debe evolucionar a medida que la empresa se adapta a los permanentes cambios del mercado, es decir, de forma gradual.

## 4.7 Desarrollo de la propuesta

Tener un plan estratégico permite lograr los objetivos relacionados con el mercadeo y en este caso sirve para alcanzar el objetivo planteado, aprovechar todas las fortalezas de la empresa para aumentar las ventas, obtener mayor participación en el mercado y mejorar el posicionamiento de la marca de la empresa.

Para desarrollar esta propuesta de crecimiento y posicionamiento se requiere integrar las actividades de: producto, precio, plaza y promoción, buscando que los esfuerzos que se realicen contribuyan a satisfacer al mercado objetivo y estén orientados a la estrategia general de posicionamiento.

Después de investigar el mercado y determinar que Audio Accesorios de Costa Rica S.A. puede aprovechar sus fortalezas y puede mejorar sus puntos débiles se procede a detallar las estrategias a corto y mediano plazo para la mezcla de mercadeo.

### 4.7.1 Producto

Para Audio Accesorios de Costa Rica S.A. gestionar sus productos y marcas se vuelve primordial, principalmente cuando existe una variedad tan grande de productos a la venta y con líneas de artículos tan diferentes, entre sí.

Asimismo, se afirma que los productos importados para la venta por parte de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. son bienes duraderos, de consumo masivo que por lo general son consumidos con frecuencia, de inmediato y en su mayoría son escogidos con esfuerzos mínimos de comparación y compra, y tienen diferentes atributos físicos.

Uno de los puntos importantes para el cliente, que resalta en la investigación, radica en la marca de los productos que distribuye la empresa. El estudio arroja que entre los productos más representativos se mencionan: Miyako, con sus líneas de productos de cable coaxial, bases de pared para televisores, cables RCA, entre otros, Nippon con sus productos de video y audio y Lafa Racing con su línea de autopartes. Todos estos productos son muy diferentes entre sí y es importante que la empresa logre crear y gestionar experiencias de los clientes con estos productos para que las ventas aumenten y se mantengan entre los preferidos por los consumidores.

Según la investigación realizada, el mercado meta establecido y las necesidades de este mercado se procede a exponer las estrategias, tácticas y planes de acción para el Producto.

#### 4.7.1.1 Estrategia de Producto

La estrategia que se utilizará para mejorar y posicionar el producto será la gestión de marcas. Esta gestión, que es un proceso de administración de marcas, se debe ejecutar de manera cuidadosa para entregar correctamente el mensaje a los colaboradores, al minorista y por último al consumidor final y en general este mensaje debe ser comunicado continuamente a la cadena de valor. Adicional, esta gestión de marca propone auditorías de marca para potenciar las utilidades.

#### 4.7.1.2 Tácticas y planes de acción para el Producto

Como principal táctica se buscará que las marcas que vende Audio Accesorios de Costa Rica S.A. sean más que un producto, se necesita que el cliente tenga "experiencias de marca", estas experiencias tienen como objetivo que el cliente

tenga contacto e interacciones con los productos de las diferentes marcas y logren conocer la amplia gama de productos de cada línea.

Para ello se tomará como plan de acción capacitar al personal de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., ya que su personal debe ser el primero en conocer todos los beneficios de las diferentes marcas, la capacitación logrará que el personal “viva la marca”, para que todo ese conocimiento sea transmitido al minorista y este comunique la experiencia de la marca de una manera correcta al consumidor final.

Esta capacitación la tendrá a cargo el Gerente de Ventas, que en este caso es el Sr. Federico Naranjo. La capacitación se hará por medio de presentaciones apoyadas con los productos y con afiches publicitarios que entregará la empresa a sus colaboradores como a sus clientes.

Posteriormente, los ejecutivos de ventas gestionan este conocimiento con cada uno de sus clientes para transmitir las bondades de las marcas y canalizar las necesidades del consumidor final de una forma correcta.

La segunda táctica es hacer auditorías periódicas de marca, como mínimo cada seis meses para determinar constantemente las fortalezas y debilidades de la marca y establecer claramente si se necesitan cambios de líneas, mejorar las líneas o eliminar una línea en particular, entre otros.

Como plan de acción, esta auditoría debe ser realizada por el Gerente de Ventas, por medio de análisis de mercado, encuestas a clientes y una revisión constante del inventario.

#### 4.7.1.3 Servicio al cliente

Como se estableció en la investigación realizada con la herramienta Net Promoter Score los clientes promotores dan motivos para su buena calificación como: un buen precio, rápida entrega, un buen servicio, buenos productos, el conocimiento del mercado por parte del proveedor, la atención de la persona encargada y es importante mencionar que estos aspectos en que la empresa destaca sirve para que el consumidor recomiende los servicios de Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

Por su lado, los clientes detractores dan argumentos para que la empresa mejore en aspectos como: los tiempos de entrega, realizar más ofertas y descuentos, mantener un inventario actualizado, aumentar las visitas del agente, mejorar el servicio de cobro y mejorar el catálogo de productos virtual.

Muchos de estos puntos serán retomados en la propuesta de la mezcla de mercadeo, en este apartado particular se proponen estrategias y planes de acción generales para mejorar la atención que recibe el cliente todos los días.

Estos planes de acción son los siguientes:

1. Capacitar a los ejecutivos y a los telemercadistas en servicio al cliente. Los ejecutivos y los telemercadistas son la cara al cliente de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., por lo tanto ellos tienen que tener la capacidad de atender a los clientes, con la excelencia necesaria para mantenerlos satisfechos. Es importante que el ejecutivo aprenda desde lo más básico en ética y protocolo; así como adquirir habilidades para tener la capacidad de cerrar un negocio de la mejor manera, manejo de objeciones, hacer negociaciones complejas y por último tener la capacidad de atender clientes difíciles, sin perder la calma y lograr que el cliente continúe en la empresa. Para ello se proponen

los cursos de Dale Carnegie Costa Rica. Encargado de esta labor la Gerencia Administrativa.

2. Efectuar evaluaciones constantes de servicio al cliente con los consumidores, por medio de encuestas semestrales para conocer el grado de satisfacción de los clientes, también habilitar un correo electrónico y una línea telefónica de servicio al cliente, para atender quejas o recomendaciones de los clientes. Encargado de esta labor la Gerencia de Ventas
3. Evaluar por medio de cumplimiento de metas a todos los colaboradores de la empresa. Cada colaborador tiene una función propia en la organización y el buen desempeño en sus labores debe ser medido por medio de cumplimiento de metas. A la vez cada colaborador debe estar claro que su objetivo número uno es el cliente y que la frase “esto no me toca a mí” no cabe en la mentalidad de los trabajadores de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. Encargado de asignar metas y evaluar desempeño la Gerencia Administrativa.

Un buen servicio al cliente no termina cuando el producto es entregado al cliente, un buen servicio va más allá, conocido como el post venta, el ejecutivo o el personal de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. debe darle seguimiento al cliente, consultando si el producto llegó correctamente, si la factura le fue entregada, aclararle al cliente las opciones crediticias, recibir productos dañados o que requieran hacer efectiva la garantía, entre otros. Lo primordial es generarle al cliente un sentimiento de satisfacción total para entablar relaciones duraderas y rentables.

#### 4.7.2 Precio

El consumidor siempre va a preferir aquel producto que satisfaga su necesidad y que esté a su nivel presupuestario. La investigación realizada confirma que el principal punto de decisión del mercado meta para la compra de los productos de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. es el precio. En este sentido el señor Federico

Naranjo trata a los precios como una herramienta estratégica clave para crear y capturar valor para el cliente ya que tiene completa conciencia que los precios tienen un impacto directo sobre los estados financieros de la empresa.

Como lo indica Armstrong y Kotler, una pequeña mejora en porcentaje en el precio puede generar un gran porcentaje de aumento de la rentabilidad; y lo que es más importante, *como parte de la propuesta de valor general de la empresa, el precio desempeña un papel clave en la creación de valor y la construcción de relaciones con el cliente*<sup>49</sup>.

Aquí se establece con total claridad que los costos de los productos establecen el monto mínimo de los precios. En este punto la empresa debe fijar los precios tomando en cuenta varios factores internos, como por ejemplo salarios, costo de las instalaciones, transporte, entre otros y factores externos, como por ejemplo las estrategias y los precios de sus competidores, la estrategia y mezcla de mercadeo global, y la naturaleza del mercado y la demanda, entre otros.

Según la investigación realizada, el mercado meta establecido y las necesidades de este mercado se procede a exponer las estrategias, tácticas y planes de acción para el Precio.

#### 4.7.2.1 Estrategias para el Precio

Como estrategias para el Precio se proponen las siguientes:

---

<sup>49</sup> "Fundamentos de marketing Philip Kotler y Gary Armstrong by ... - Issuu." 18 mar. 2017, [https://issuu.com/fabianoaraujodesouza/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/fabianoaraujodesouza/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k). Se consultó el 7 abr. 2018.

1. Fijación de precios por paquetes de productos. Como parte de esta estrategia se establecerá combinaciones de varios productos y ofrecer el paquete a un precio reducido.
  
2. Fijación de precios de descuento y de bonificación. En esta estrategia promueve el pago de efectivo para acceder a un descuento o una reducción de precio a los compradores que pagan sus facturas a tiempo, clientes que compran volúmenes importantes de productos, clientes que compran productos de temporada o adquieran los productos en ferias especializadas.
  
3. Fijación promocional de precios. Con la fijación promocional de precios se busca que Audio Accesorios de Costa Rica S.A. fije los precios de sus productos temporalmente por debajo del precio de lista para crear entusiasmo y urgencia de compra. Estas promociones tienen como objetivo el aumentar las ventas y reducir los inventarios, organizando eventos especiales como ferias, para atraer más y nuevos clientes.

#### 4.7.2.2 Tácticas y planes de acción para el precio

Como táctica para la fijación de precios por paquetes de productos se procede a combinar un producto estrella junto con un producto estancado en el inventario a un precio de "combo". Otra táctica es ofrecer descuentos por compras "de a tres", lleve tres productos por el precio de dos. Esta agrupación promueve las ventas de productos que los consumidores no comprarían aislados, pero el precio combinado debe ser lo suficientemente bajo como para que el cliente compre el paquete.

Como táctica para la fijación de precios de descuento o de bonificación, realizar un descuento "2/10, neto 30", lo cual significa que aunque el pago vence dentro de 30 días, el comprador puede deducir el 2% si la factura se paga dentro de 10 días. Otra

táctica utilizada con éxito, es hacer un descuento por volumen, donde existe una reducción de precio para los compradores que adquieren grandes cantidades de productos, mantienen récords importantes de compra y sean puntuales con los pagos de facturas.

Adicionalmente, realizar descuentos de temporada, donde se le ofrece al cliente una reducción de precio por comprar mercancía fuera de temporada. Un ejemplo es utilizar las regletas, este producto es muy vendido entre noviembre y diciembre por la celebración de la Navidad pero no tanto en otros meses, para el cliente que compre fuera de temporada se le puede aplicar un descuento.

Por último, para la táctica en la fijación de precio promocional se muestra el siguiente ejemplo con productos de temporada: en verano los abanicos o en noviembre la venta de regletas y finalmente en diciembre para atraer a los compradores de temporada a las tiendas. Estas promociones son por tiempo limitado y sirven para crear urgencia de compra y hacer que los compradores se sientan afortunados de haber aprovechado la oportunidad.

Como plan de acción para las tres estrategias desarrolladas anteriormente se utilizará el concepto diseñado para la empresa con afiches, los cuales deberán ser incluidos en las cajas de los productos despachados o se incluirá este mismo concepto en correos electrónicos (*formato HTML*) que se enviará a los clientes con la oferta incluida, como se observa en la imagen siguiente:

Figura 4.23 Afiches ejemplos para la estrategia de precio

**AUDIO ACCESORIOS**  
DE COSTA RICA

**AMPLIFICADOR DISCOMÓVIL MIXER**  
8CH / USB / SD / EQ / CTRL / REMOTO 150W

Amplificación DJ  
Audio casero

PRECIO ENTREGA SERVICIO AL CLIENTE

Oferta válida hasta el 31 de mayo 2018 [audioaccesorioscr.com](http://audioaccesorioscr.com)

Fuente: Elaboración propia.

Adicional, se debe hacer una mejora al sistema informático para que tenga la capacidad de clasificar a los clientes con mejores indicadores de pago, con mayores volúmenes de compra y que compren diversidad de líneas de productos, para ofrecerles mejoras o incentivos en sus compras.

#### 4.7.3 Plaza

En un mercado común, una red de entrega de valor se compone de la empresa, los proveedores y distribuidores y, en última instancia, de los clientes que “se asocian” unos con otros para mejorar el rendimiento de todo el sistema.

Para Audio Accesorios de Costa Rica S.A. es de suma importancia que su canal se asocie de la mejor manera posible, sin embargo por los altos costos que implica la importación de los productos, por la carga impositiva de estos y la logística necesaria para hacerlos llegar a los clientes, muchos de sus productos podrían no ser competitivos en el mercado.

Según la investigación realizada, la observación en sitio de la empresa y el análisis de la red de entrega de valor de la misma, se procede a exponer las estrategias, tácticas y planes de acción para la Plaza.

##### 4.7.3.1 Estrategias para la Plaza

Se recomiendan las siguientes estrategias para la Plaza:

1. Mejorar la gestión de la cadena de suministro. Como lo indica Armstrong y Kotler, *para algunos gerentes la logística de marketing significa solo camiones y almacenes. Pero la logística moderna es mucho más que eso. La logística de marketing —también llamada distribución física— implica la*

*planificación, la implementación y el control del flujo físico de bienes, servicios e información relacionada desde los puntos de origen a los puntos de consumo para satisfacer los requerimientos del cliente con una utilidad.*<sup>50</sup>

En este momento los encargados de la distribución física en Audio Accesorios de Costa Rica inician su proceso de logística con los productos en la planta y luego tratan de encontrar soluciones de bajo costo para hacerlos llegar a los clientes.

2. Mejorar el sistema informático para controlar el inventario y realizar las compras. Un Gerente de Logística puede generar excelentes resultados en la organización, sin embargo si no tiene un sistema informático que le dé las herramientas necesarias para tomar decisiones con alta precisión y velocidad, su tiempo productivo lo estaría utilizando en un seguimiento continuo para asegurarse que cada transacción se contabilice y que los productos se mantengan en los niveles de inventario adecuados, lo que aumenta la posibilidad de errores humanos.

#### 4.7.3.2 Tácticas y planes de acción para la Plaza

Como táctica para mejorar la gestión de la cadena de suministro se deben implementar los procesos necesarios para que la logística de la empresa empiece en la distribución de salida, que incluye trasladar los productos desde la fábrica a los revendedores y en última instancia a los clientes y que termine en la distribución inversa que incluirá actividades de disposición de productos no conformes, no deseados o en exceso, que son devueltos por los minoristas, estas actividades de

---

<sup>50</sup> "Fundamentos de marketing Philip Kotler y Gary Armstrong by ... - Issuu." 18 mar. 2017, [https://issuu.com/fabianoaraujodesouza/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/fabianoaraujodesouza/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k). Se consultó el 7 abr. 2018.

logística son necesarias para mejorar los precios de los productos y por ende mejorar las utilidades.

Como plan de acción para lograr lo comentado en el párrafo anterior, la contratación de un Gerente de Logística, cuya naturaleza del puesto es: Planificar la estrategia para las actividades de suministro de la empresa (transporte, almacenaje, distribución) con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.

Estas actividades incluyen pronósticos, análisis de los sistemas de información, compras, procesamiento de pedidos, inventario, almacenaje y planificación de transporte.

El costo de contratar a este colaborador rondaría los dos millones de colones al mes, sin embargo encontrando métodos de reducción de costos, haciendo compras más eficientes y mejorando la gestión de inventario se lograría una mejora en el precio del producto, de hasta un 10%, provocando precios más competitivos, generando descuentos y promociones en las diversas líneas de productos y consecuentemente un aumento en las ventas.

Ahora bien, para mejorar el sistema informático para controlar el inventario y realizar las compras se le debe solicitar al administrador informático de la herramienta que utiliza actualmente Audio Accesorios de Costa Rica S.A., incluir facilidades de consultas y reportes como: ejecución de pronósticos, compras y permita realizar una correcta gestión del inventario.

#### 4.7.4 Promoción

La promoción es fundamental para el logro de los objetivos planteados por la empresa, sin embargo en el análisis realizado es claro que en Audio Accesorios de

Costa Rica S.A. la mentalidad de promoción es muy poca y su publicidad comercial es dispersa, no está planificada y según la investigación realizada sus únicos recursos son las ventas personales, las relaciones públicas y un plan de mercadeo en redes sociales.

En este punto es indudable que Audio Accesorios de Costa Rica S.A. necesita desarrollar una estrategia general de promoción y de mayor uso de programas y materiales de promoción del proveedor y propios.

Según la investigación realizada se procede a exponer las estrategias, tácticas y planes de acción recomendados para la Promoción.

#### 4.7.4.1 Estrategias para la Promoción

1. Estrategia de empujar. Esta estrategia consistirá en “empujar” el producto a través de los canales de mercadeo hacia los consumidores finales. Aquí Audio Accesorios de Costa Rica S.A. debe dirigir todas las actividades de mercadeo hacia los minoristas para que aumenten las existencias del producto y estos promocionen los productos entre los consumidores finales.
2. Estrategia promocional. Los consumidores hoy en día reciben grandes cantidades de mensajes comerciales de una gran cantidad de fuentes, sin embargo en muchas oportunidades el consumidor no distingue correctamente el mensaje ya que recibe de la misma fuente un concepto diferente.

Es importante que en la mezcla promocional se envíe el mismo mensaje en las herramientas que utilice Audio Accesorios de Costa Rica. Este mensaje deberá contener el concepto definido para la empresa en el punto 4.6 y será estándar para

cada herramienta con el afán de hacer llegar un mismo mensaje, claro, coherente y convincente para no confundir al consumidor final.

#### 4.7.4.2 Tácticas y planes de acción para la promoción

Para lograr cumplir las estrategias comentadas Audio Accesorios de Costa Rica S.A. debe seguir las siguientes tácticas y planes de acción:

- Convenios para que el proveedor suministre material publicitario de los productos, principalmente *banners*, ejemplo, Miyako, que según la investigación es la marca más conocida entre los clientes, envíe con sus productos *banners* para poner en los puntos de venta, se les solicita también a los proveedores que tienen convenios exclusivos con Audio Accesorios de Costa Rica S.A. que en el material publicitario se incluya el nombre de la empresa para que la publicidad sea conjunta. Si el proveedor no suministra el material publicitario, se le debe invitar cordialmente a compartir los costos de dicha publicidad en punto de venta.
- Se considera la necesidad de proveer a los compradores de anaqueles identificados con el nombre de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., estos deberán incluir los mejores productos de Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

Figura 4.24 Ejemplo de anaquel



Fuente: Elaboración propia.

- Solicitar a los proveedores de productos capacitaciones para los ejecutivos de ventas, esto con el objetivo de preparar de la mejor manera a los vendedores para que todo este aprendizaje, se refleje en capacitación a los colaboradores de los compradores minoristas y estos a su vez capaciten en el uso o los beneficios de los productos al cliente final.
- Regalías como vasos, mini parlantes, lapiceros, cuchillas, entre otros con el nombre de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. y la marca patrocinadora.

Las herramientas empleadas en la mezcla promocional serán las siguientes:

- Publicidad. La primera herramienta publicitaria que se utilizará será la pauta por medio de la radio. Esta publicidad tiene la ventaja de comunicar el mensaje a los segmentos de mercado meta de una manera más precisa. Se propone que esta publicidad se realice en la nueva emisora 91.5 Teletica Radio.
- Ventas personales, este fue el punto más fuerte de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., según la investigación realizada los ejecutivos de venta están presentes en los puntos de venta por lo que se propone mantener la estrategia actual de venta.
- Relaciones públicas, en este punto se pretende participar en eventos corporativos, por ejemplo, participar con un *stand* en la Expo Ferretera que se realiza entre el mes de abril y mayo de cada año.
- *Marketing* directo, en este apartado se pretende que la imagen de la página [www.audioaccesorios.com](http://www.audioaccesorios.com) se modifique con el nuevo concepto y que el catálogo virtual sea más sencillo de acceder. Además, el envío de publicidad y promociones por correo a los actuales clientes se vuelve fundamental para la empresa.
- Posicionamiento de la marca Audio Accesorios de Costa Rica en la mente del comprador

La empresa debe construir un nombre entre sus clientes, como se refleja en la investigación, muchos de los compradores lo que conocen son los productos que vende Audio Accesorios de Costa Rica S.A. pero cuando el agente de ventas llega al punto de venta lo primero que dicen, para poner un ejemplo, es "Ahí viene el vendedor de Miyako", eso quiere decir que si un competidor llega con el mismo producto la variable del precio será el factor de decisión ya que la empresa no tiene peso en la mente del minorista.

Para ello se tomará el concepto diseñado y se presenta las siguientes medidas para mejorar el posicionamiento

- Se crearán *banners* para ubicarlos en el punto de venta.
- Adicional en cada caja de producto que se entregue, se adjuntará un afiche con el concepto para mejorar el posicionamiento en la mente de los compradores.

Para finalizar el apartado de promoción y según la investigación realizada se debe eliminar la publicidad por redes sociales ya que la misma no genera ningún tipo de valor agregado para la empresa. Sin embargo, es importante aclarar que las cuentas abiertas en Facebook y Twitter se deben mantener actualizadas.

#### 4.8 Presupuesto de la estrategia de mercadeo propuesta.

A continuación, se detalla los costos de cada una de los rubros propuestos dentro de la estrategia de mercadeo para la empresa.

Supuestos utilizados:

1. Contratación de un diseñador gráfico que se encargue de realizar los cambios en el arte para las promociones a realizar.
2. Afiches para la estrategia de posicionamiento con el concepto propuesto tres mil unidades con medidas de 6 x 4 pulgadas.
3. Las capacitaciones con panelistas nacionales e internacionales se realizarán dos veces al año. Fechas por definir con Audio Accesorios de Costa Rica S.A.
4. La encuesta de servicios se realizará dos veces al año, en los meses de marzo y setiembre.
5. Afiches promocionales con medidas de 6 x 4 pulgadas, tres mil unidades para todo el año, cambiando las promociones varias veces y según la necesidad de la empresa.
6. Contratación de un Gerente de Logística, incluyendo cargas sociales.
7. Pago de horas extras para el desarrollador informático, el cual tendrá a cargo la mejora del sistema Informático, incluye cargas sociales.

8. Publicidad en Teletica Radio, en los meses de junio y julio 2018 durante los partidos del mundial Rusia 2018, tres cuñas de treinta segundos por programa y una mención por programa.
  
9. Compra de 100 anaqueles con la imagen de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., los cuales se exhibirán por fechas en las diferentes tiendas donde se comercialicen productos de la empresa y tendrán las líneas de productos de la empresa.
  
10. Compra de 4,000 regalías para los clientes que incluyan el nuevo Logo de Audio Accesorios de Costa Rica S.A.
  
11. Participación en ferias o expos del interés de la empresa, como ejemplo Expo Ferretería.
  
12. Costo de mantenimiento de las redes sociales.
  
13. Todas las acciones del Plan Estratégico de Mercadeo propuesto deben generar un 10% adicional de ventas.

Seguidamente se presenta el presupuesto anual propuesto para el cumplimiento del plan estratégico de mercadeo para la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

Tabla 4.1 Presupuesto

<b>Presupuesto</b>	<b>Montos Anuales</b>
Ventas Adicionales	€300,000,000
Diseñador Gráfico	€600,000
Afiches Posicionamiento	€800,000
Estrategia de Producto	
Capacitaciones	€1,500,000
Encuestas de Servicio	€500,000
Estrategia de Precio	
Afiches Promocionales	€800,000
Estrategia Plaza	
Gerente de Logística	€27,000,000
Mejoras TI	€2,500,000
Estrategia Promoción	
Teletica Radio Rusia 2018	€10,000,000
<i>Banners</i>	€10,000,000
Anaqueles	€4,000,000
Regalías	€1,000,000
Ferias y Expos	€4,000,000
Redes sociales	€1,500,000
Total Costos Mercadeo	€64,200,000
Utilidad	€235,800,000
ROI	79%

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente capítulo se plantearán las principales conclusiones que se han detectado durante el proyecto, que permitirán tener una apreciación global de los resultados obtenidos.

Posteriormente, se enunciará una serie de recomendaciones, que encaminarán a resolver las oportunidades de mejora halladas durante la investigación.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En los capítulos anteriores se dio un repaso del mercado en el cual se desenvuelve Audio Accesorios de Costa Rica S.A. y su labor como mayorista líder en el mercado ferretero y electrónico de Costa Rica. Además, se desarrolló una investigación que tuvo como resultado un mejor conocimiento del entorno en el que se despliega la empresa y qué tipo de mezcla de mercadeo tiene la organización, obteniendo insumos para la propuesta de un plan estratégico de mercadeo que logrará aumentar las ventas de la empresa y mejore su posicionamiento en la mente del consumidor. El presente capítulo expone las conclusiones de las secciones anteriores y las recomendaciones que presentan el análisis y su propuesta.

### 5.1 Conclusiones

A continuación, se detallan las conclusiones a las que se llegaron con la realización de este proyecto:

- Los avances tecnológicos, así como las nuevas tendencias obligan a replantear los objetivos que una organización se ha comprometido a realizar en el tiempo. Estos objetivos deben ser flexibles, claros y fáciles de comunicar.
- En el mundo, la tendencia son tiendas "*Do It Yourself*" que traducido al español es "hazlo tú mismo", es un término que se ha abierto espacio en los últimos años y que es empleado por las grandes cadenas minoristas ferreteras.

- Las ventas utilizando plataformas tecnológicas se han popularizado en los mercados sofisticados; sin embargo, en Costa Rica este mercado es incipiente y requiere un marco normativo que facilite el desarrollo en la nube, una conectividad de datos móviles y un acceso simplificado de la información y del contenido, preservando y reforzando la privacidad, los datos personales, la seguridad cibernética y la neutralidad de la red.
- Cualquier empresa, incluyendo a Audio Accesorios de Costa Rica S.A. debe desarrollar correctamente su plan estratégico, donde la misión y la visión le den el norte a la empresa y sobre ellas se gestionan los objetivos generales y específicos de las empresas.
- Tener claro el entorno de la empresa es fundamental ya que permite dirigir los esfuerzos de mercadeo hacia el logro del plan estratégico establecido y mantiene un adecuado crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.
- Realizar una investigación de mercado permite establecer con más precisión una estrategia que comprenda elegir y analizar mercados meta y crear y mantener una combinación adecuada de mercadeo para satisfacer las necesidades de los clientes de esos mercados. Cumpliendo estos pasos se logra enlazar al consumidor, al cliente y al público con la empresa a través de la información.
- Además, una investigación de mercado sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadeo, también funciona para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de mercadeo a desarrollar; y, por último, controlar el desempeño de las herramientas de mercadeo seleccionadas y establecer el plan de mercadeo como un proceso que se adapte a toda la organización.

- El mercado mayorista en general asume esfuerzos de mercadeo de manera empírica, es dispersa, no está planificada y no genera los réditos que necesita la organización.
- Por último, la gestión de los esfuerzos de mercadeo bien dirigidos, con un objetivo claro y medible en el tiempo, provoca que la organización esté enfocada en seguir el camino del éxito planteado desde un inicio.

## 5.2 Recomendaciones

A continuación, se detallan las recomendaciones tras la realización de este proyecto:

- Se recomienda a la empresa Audio Accesorios de Costa Rica S.A. implementar la estrategia de mercadeo propuesta en el presente trabajo, lo anterior con el fin de mejorar las ventas y el posicionamiento de la empresa en el mercado mayorista.
- La organización debe implementar una representación gráfica de la estructura de la empresa, que incluya el departamento de recursos humanos y de mercadeo que se impuso la empresa como objetivo para el año 2018, así como el departamento de logística propuesto en este proyecto junto con los departamentos ya establecidos, esto debe ser de conocimiento de toda la organización.
- Incluir los siguientes valores a la empresa: Integridad, Innovación, Pasión Trabajo en equipo y Eficiencia.
- El precio es el factor de éxito de la organización por lo que se recomienda a la empresa seguir siendo agresivo con las estrategias establecidas y propuestas.
- Implementar en el corto plazo un modelo de CRM que según sus siglas en inglés es *Customer Relationship Management*, traducido al español, como un modelo de gestión de relaciones con los clientes, este enfoque sirve para gestionar la interacción de una empresa con sus clientes actuales y potenciales. Además, utiliza análisis de datos históricos para mejorar las

relaciones comerciales con los clientes, centrándose en la retención de estos y en última instancia impulsando el crecimiento de las ventas.

- En la actualidad los mayoristas grandes y progresistas reaccionan ante el aumento de costos invirtiendo en bodegas y sistemas automatizados donde los pedidos son alimentados desde el sistema de información del minorista directamente al del mayorista, y los artículos son recogidos por dispositivos mecánicos y automáticamente llevados a una plataforma de envío desde donde se arman los pedidos. Se recomienda a Audio Accesorios de Costa Rica S.A. como objetivo de largo plazo analizar la puesta en marcha de un sistema automatizado de pedidos.
- Como objetivo de mediano plazo se recomienda la implementación de una página y una aplicación para dispositivos móviles que permite realizar transacciones de negocios *online* ya que el e-commerce es el canal de más rápido crecimiento a nivel mundial.

Todas estas recomendaciones indicadas anteriormente nacen de la investigación de mercado realizada y del plan estratégico de mercado propuesto en este trabajo de graduación y de ahí la importancia de tomarlas en cuenta.

Una vez establecidas las conclusiones y las recomendaciones se tiene claro el panorama general de Audio Accesorios de Costa Rica S.A., sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y como la propuesta del plan estratégico de mercadeo puede lograr el objetivo establecido, aumentar las ventas y posicionar a la empresa en la mente de sus consumidores.

## Bibliografía

- Angulo, Y. (2016). 63,1% de los costarricenses utilizan las redes sociales para informarse. Febrero 16, 2018, de El Mundo CR Sitio web: <https://www.elmundo.cr/631-de-los-costarricenses-utilizan-las-redes-sociales-para-informarse/>
- Anónimo. (2012). De un alfiler a un ancla. Noviembre 21, 2017, de La Nación Sitio web: <https://www.nacion.com/archivo/de-un-alfiler-a-un-ancla/LTTO4ISMTJBAPC53M6DUNVQ46Y/story/>
- Anónimo. (2016). Cantidad de ferreterías aumentó un 12% en los últimos dos años. Setiembre 29, 2017, de La Nación Sitio web: <http://www.nacion.com/economia/negocios/cantidad-de-ferreterias-aumento-12-en-los-ultimos-dos-anos/ZQN6W4QD45AMDPLAIUB4D6COQ4/story/>.
- Anónimo. (2017). Comercio electrónico es el siguiente paso para pymes. Febrero 24, 2018, de La República Sitio web: <https://www.larepublica.net/noticia/comercio-electronico-es-el-siguiente-paso-para-pymes>.
- Anónimo. (2016). Economistas analizan hábitos de consumo para 2017. Febrero 17, 2018, de La Nación Sitio web: [https://www.nacion.com/economia/consumo/economistas-analizan-habitos-de-consumo-para2017/WOKQVLGWXZBTH\\_LH3PNWYEVX7AE/story](https://www.nacion.com/economia/consumo/economistas-analizan-habitos-de-consumo-para2017/WOKQVLGWXZBTH_LH3PNWYEVX7AE/story)
- Anónimo. (2017). El royalty. Febrero 24, 2018, de Infofranquicias Sitio web: <http://www.infofranquicias.com/cd-7047/El-Royalty.aspx>.
- Anónimo. (2013). Perfil del consumidor costarricense. Febrero 17, 2018, de Central America Data Sitio web: [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Perfil\\_del\\_consumidor\\_costarricense](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Perfil_del_consumidor_costarricense)
- Autor Corporativo. (2018). Acuerdos comerciales. Febrero 13, 2018, de Procomer Sitio web: <https://www.procomer.com/es/acuerdos-comerciales-costa-rica>

Autor Corporativo. (2015). Cómo medir y mejorar tu NPS. Febrero 25, 2018, de Inbound Marketing Sitio web: <https://makingexperience.com/blog/como-medir-y-mejorar-tu-nps/>

Autor Corporativo. (2016). Estadísticas de comercio exterior 2016. Febrero 13, 2018, de INEC Sitio web: <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/recomercioexterior-2016.pdf>

Autor Corporativo. (2018). Estado de la Nación 2017. Febrero 17, 2018, de Estado de la Nación Sitio web: <https://www.estadonacion.or.cr/2017/assets/en-23-2017-book-low.pdf>.

Autor Corporativo. (2008). Estudio sobre el comercio de ferreterías y bricolaje en España". Noviembre 17, 2017, de Gobierno de España Sitio web: [http://www.comercio.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/ObjetivosConclusiones\\_2007.pdf](http://www.comercio.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/ObjetivosConclusiones_2007.pdf)

Autor Corporativo. (2018). Guía básica para el proceso de importación. Febrero 13, 2018, de Cámara de comercio de Costa Rica Sitio web: <http://camara-comercio.com/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-para-el-Proceso-de-Importaci%C3%B3n.pdf>

Autor Corporativo. (2017). Home - Eurostat - European Commission. Setiembre 29, 2017, de Consejo de la Unión Europea Sitio web: <http://www.consilium.europa.eu/es/policias/digital-single-market>

Autor Corporativo. (2017). Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE). Febrero 17, 2018, de Banco Central de Costa Rica Sitio web: <http://www.bccr.fi.cr/noticias/historico/2017/imaefebrero2017.html>

Autor Corporativo. (2014). Informe estado de la ciencia, la tecnología y la innovación. Febrero 17, 2018, de Estado de la Nación Sitio web: <http://www.estadonacion.or.cr/ecti/assets/carpetadeprensaweb.pdf>

Autor Corporativo. (2017). The global market grows by almost four per cent. Noviembre 17, 2017, de Fediyima Sitio web:

<http://www.diyinternational.com/home/news/article/the-global-market-grows-by-almost-four-per-cent/>

Autor Corporativo. (2017). Productos. Febrero 13, 2018, de Audio Accesorios de Costa Rica S.A. Sitio web: <https://www.audioaccesorioscr.com>

Autor Corporativo. (2018). Revisión Programa Macroeconómico 2017-2018 - Banco Central de Costa Rica. Febrero 17, 2018, de Banco Central de Costa Rica Sitio web: [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/RevisionPM2017-2018.pdf)

Bennett, P. (1988). Definición de investigación de mercados. Octubre 15, 2017, de 1988 Sitio web: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>.

Bermúdez, S. (2012). Propuesta de un plan de mercadeo para la marca de accesorios de electrónicos Zagg para la empresa Gizmo Service Center en Costa Rica. Universidad de Costa Rica, Tesis (maestría profesional en administración y dirección de empresas con énfasis en **mercadeo y ventas**) Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado, 2012. 134h. TFG 33573.

Cordero, C. (2016). Tiendas ticas afinan sus servicios de venta en línea. Febrero 24, 2018, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/tiendas-ticas-afinan-sus-servicios-de-venta-en-linea/T72KLAHV6NFI7PHUHEHJNF26DE/story/>.

Espinoza, S. (2015). Propuesta estratégica de mercadeo para la comercialización de Cable Visión de Costa Rica SA en la Gran Área Metropolitana. Universidad de Costa Rica, Tesis (maestría profesional en administración y dirección de empresas con énfasis en **mercadeo y ventas**) Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado, 2015. 96h. TFG 39224.

Fallas, C. (2016). Cantidad de ferreterías aumentó un 12% en los últimos dos años. Setiembre 30, 2017, de La Nación Sitio web: [http://www.nacion.com/economia/empresarial/Cantidad-ferreterias-aumento-ultimos-anos\\_0\\_1590440974.html](http://www.nacion.com/economia/empresarial/Cantidad-ferreterias-aumento-ultimos-anos_0_1590440974.html)

Ferrell, O., Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing. México: Cengage Learning. 732 p.

Ferrell, O., Hartline, M., & Lucas, G. (2002). Estrategia de Marketing. México: Thomson Learning. 463p.

Herrera, M. (2015). Propuesta de plan de mercadeo estratégico para la empresa Soluciones 506, S.A. Universidad de Costa Rica, Tesis (maestría profesional en administración y dirección de empresas con énfasis en **mercadeo y ventas**) Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado, 2015. 95h. TFG 38781.

Kinney, T., Taylor, J. (1998). Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Colombia: McGraw-Hill Interamericana. 874p.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación. 648p.

Kotler, P., Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación. 808 p.

León, F. y otros. (2006). Diccionario de la Lengua Española. Octubre 16, 2017, de RAE Sitio web: <http://www.rae.es>

Navascués, J. (2002). Plan estratégico de mercadeo para la introducción de las tablillas de fibrocemento Plycem al mercado costarricense. Universidad de Costa Rica, Tesis (maestría profesional en administración y dirección de empresas con énfasis en **mercadeo y ventas**) Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado, 2002. 79h. TFG 21611.

Pérez, J., Merino, M. (2008). Concepto de estrategia. Marzo 10, 2018, de Definición. De sitio web: <https://definicion.de/estrategia/>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Marzo 10, 2018, de Harvard Business Review Sitio web: [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana. 733p.

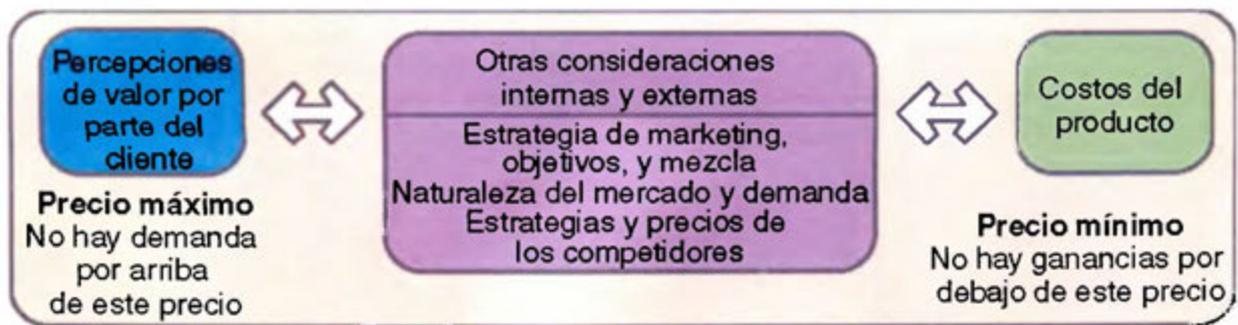
## ANEXOS

## Anexo 1 Detalle del ciclo de vida del producto y sus estrategias

	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Decadencia</b>
<b>Características</b>				
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento de las ventas	Ventas máximas	Ventas bajas
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento de utilidades	Altas utilidades	Bajas utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Tardíos
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que empieza a disminuir	Número decreciente
<b>Objetivos de marketing</b>				
	Crear conciencia y prueba del producto	Incrementar al máximo la participación de mercado	Incrementar al máximo las utilidades, pero defendiendo la participación de mercado	Reducir gastos y sacar el mayor provecho de la marca
<b>Estrategias</b>				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio, garantía	Diversificar marcas y modelos	Descontinuar gradualmente los artículos débiles
Precio	Usar costo más margen	Precios para ingresar en el mercado	Precios para igualar o derrotar a los competidores	Reducir precios
Distribución	Crear una distribución selectiva	Crear una distribución intensiva	Crear una distribución más intensa	Unirse selectivo; descontinuar puntos de venta no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los adoptadores tempranos y concesionarios	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir el nivel necesario para retener a los clientes más leales
Promoción de ventas	Usar intensa promoción de ventas para incitar el ensayo	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Incrementar para fomentar el cambio de la marca	Reducir a nivel mínimo

Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

## Anexo 2 Principales consideraciones en la fijación de precios



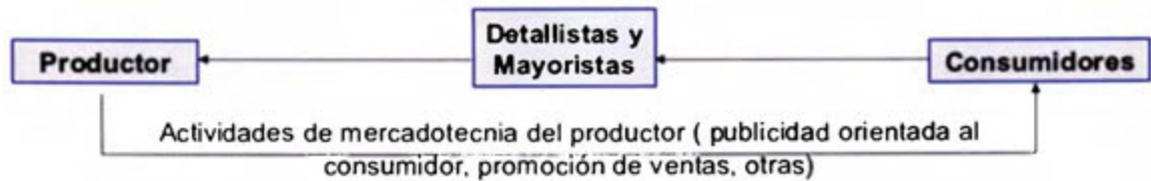
Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

## Anexo 3 Estrategias de Promoción

### Estrategia de Empujar

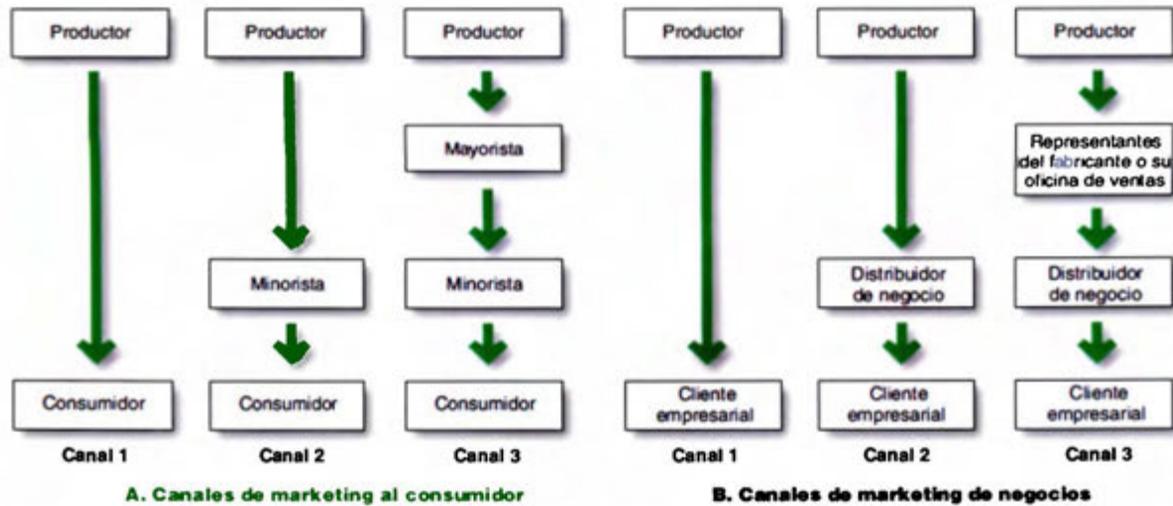


### Estrategia de Jalar



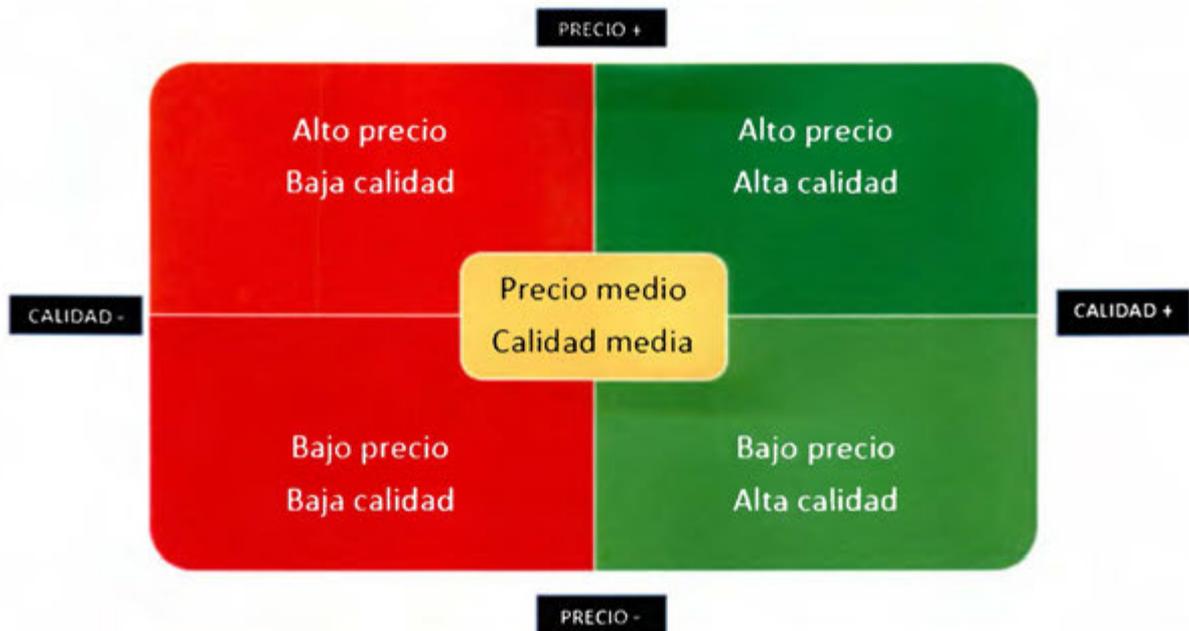
Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

#### Anexo 4 Canales de distribución de negocios comunes



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Anexo 5 Mapa de posicionamiento según precio y calidad.



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

## Anexo 6 Detalle de Ventas por Agente Vendedor

<b>Agente</b>	<b>Metas Mensuales</b>	<b>Metas Mensuales</b>	<b>Metas Trimestral</b>	<b>Metas Semestral</b>	<b>Meta Anual</b>
Senior1	36,000,000	39,600,000	108,000,000	216,000,000	432,000,000
Senior2	28,000,000	30,800,000	84,000,000	168,000,000	336,000,000
Senior3	20,000,000	22,000,000	60,000,000	120,000,000	240,000,000
Medium1	18,000,000	19,800,000	54,000,000	108,000,000	216,000,000
Cajero Mayoreo	16,000,000	17,600,000	48,000,000	96,000,000	192,000,000
Medium2	15,000,000	16,500,000	45,000,000	90,000,000	180,000,000
Medium3	16,500,000	18,150,000	49,500,000	99,000,000	198,000,000
Medium4	15,500,000	17,050,000	46,500,000	93,000,000	186,000,000
Medium5	15,000,000	16,500,000	45,000,000	90,000,000	180,000,000
Medium6	13,000,000	14,300,000	39,000,000	78,000,000	156,000,000
Medium7	11,500,000	12,650,000	34,500,000	69,000,000	138,000,000
Junior1	15,000,000	16,500,000	45,000,000	90,000,000	180,000,000
Junior1	10,000,000	11,000,000	30,000,000	60,000,000	120,000,000
Junior1	9,000,000	9,900,000	27,000,000	54,000,000	108,000,000
Junior1	9,000,000	9,900,000	27,000,000	54,000,000	108,000,000
Junior1	9,000,000	9,900,000	27,000,000	54,000,000	108,000,000
Junior1	9,000,000	9,900,000	27,000,000	54,000,000	108,000,000

Fuente: Datos suministrados por Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

## Anexo 7 Plan de Mercadeo Digital de Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

Red Social	Estrategia	Medios	Frecuencia
Facebook	<b>Comunicación de la empresa</b>	Promociones en Carrusel y servicios	Semanal
		paquete de video, instalaciones, maquinaria y procedimientos	Semanal
	<b>Potencial de servicio</b>	Videos-fotos / foto producto / instalaciones / paquete de video, videos y fotos dependientes de Audio Accesorios CR SA	Semanal
		Videos de Prescripción o testimonio del Servicio	Quincenal
		<b>Refuerzo marca</b>	Píldoras informativas "Trucos brico hogar"
		Píldoras informativas "Móntatelo tú mismo"	Semanal
		Tendencias de <i>tunning</i>	Quincenal
	Artículos (post / blog) el experto Informa (post/blog) (Audio Accesorios de Costa Rica)	Quincenal	
Linkedin	<b>Comunicación de la empresa</b>	(Promociones en Carrusel y servicios) (App concurso/promos)	Semanal
	<b>Ejemplo de servicio</b>	(paquete de video, instalaciones, maquinaria y procedimientos)	Semanal

**Potencial de Servicio** (Videos-fotos) (foto producto / Semanal instalaciones) (paquete de video, videos y fotos dependientes de Audio Acc)

---

Fuente: Datos suministrados por Audio Accesorios de Costa Rica S.A.

## Anexo 8 Cuestionario de Investigación

### Cuestionario de investigación

Nombre del Cliente: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Buenos/as (días, tardes) nombre del cliente, mi nombre es Marvin Fallas, estoy aplicando una entrevista para Audio Accesorios de Costa Rica S.A. Esta tiene como objetivo evaluar el servicio que usted recibe y para completar el Capítulo 3 para obtener el Posgrado de la UCR en Administración de Empresas con énfasis en mercadeo y ventas. La entrevista tarda aproximadamente 3 minutos. ¿Usted podría contestarla?

**Si la respuesta es sí:** Empiece con las preguntas

**Si la respuesta es no:** Pregunte si la puede realizar en otro momento, si la respuesta es no, favor anótelos en la base que se le dio.

¿Es un cliente Físico o Jurídico de Audio Accesorios? Si es jurídico pase a la pregunta 5, si es físico pase la pregunta 1, posteriormente para ambos tipos de clientes pase a la pregunta 10.

#### Cliente Físico:

1-Sexo:        M                    F

2-Edad: \_\_\_\_\_

3-Estado civil:        Casado            Soltero            Unión libre        Viudo

4-Cantidad de hijos: \_\_\_\_\_

#### Cliente Jurídico:

5-Actividad a la que se dedica la empresa

Ferretería    Electrónica    Audio y video    Repuestos automotriz, moto

6-Provincia donde se ubica la empresa

San José    Heredia    Cartago    Alajuela    Guanacaste  
Puntarenas    Limón

7-Tiempo de existir: \_\_\_\_\_

8-Número de empleados: \_\_\_\_\_

9-Número de sucursales: \_\_\_\_\_

10-Ventas mensuales de la empresa

- a) Entre 100 mil y 500 mil
- b) Entre 500 mil y 1 millón
- c) Entre 1 millón y 3 Millones
- d) Entre 3 millones y 5 millones
- e) Más de 5 millones

11- ¿Qué toma principalmente su empresa en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor?

a) El precio	b) La experiencia en su campo
c) Referencia	d) La propuesta hecha a la empresa

12- ¿Quién es la persona encargada de tomar la decisión final para escoger un proveedor?

a) El gerente de la compañía	b) El gerente encargado del departamento
c) El departamento de compras	d) El departamento de finanzas
Otro (Por favor especifique):	

13- ¿Cuál es la marca del producto que más compra?

\_\_\_\_\_

14- ¿Cuál es la razón por la que este producto se compra en mayor medida?

a) Precio	b) Calidad
c) La Marca	d) Otro:

<b>Favor calificar las siguientes variables del 1 al 5, 1 como la nota más baja y 5 como la nota más alta</b>					
15-¿Qué tan importante es el conocimiento de la industria a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?	1	2	3	4	5
16-¿Qué tan importante es el precio a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?	1	2	3	4	5
17-¿Cómo califica el acceso telefónico a nuestra empresa para la solicitud de productos?	1	2	3	4	5

<b>Favor calificar las siguientes variables del 1 al 5, 1 como la nota más baja y 5 como la nota más alta</b>					
18-¿Cómo califica el servicio del asesor de ventas asignado?	1	2	3	4	5
19-Califique la calidad general de nuestros productos	1	2	3	4	5
20-¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos de entrega?	1	2	3	4	5
21-¿Con qué nivel de puntualidad recibe nuestras facturas por su compra?	1	2	3	4	5
22-¿Qué tan relevante es nuestra marca en la decisión de su compra?	1	2	3	4	5

23- ¿Cómo se enteró sobre Audio Accesorios de Costa Rica?

- a) Redes Sociales
- b) Recomendación
- c) Por medio de un vendedor de Audio Accesorios

24- Tomando en consideración todo lo comentado. ¿Cómo calificaría su disposición de recomendar a Audio Accesorios entre colegas, amigos y familiares del 1 al 10?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25- ¿Cuáles son los elementos por los cuales usted calificó con (indicar la nota dada en el punto 24) su disposición de recomendar a Audio Accesorios?

26- ¿Qué elementos nos recomendaría agregar para darle una mejor atención?

---

Nombre del cliente, le agradecemos mucho por su tiempo, la información que nos brinda es muy valiosa para nuestra organización. Le recordamos que estamos a sus órdenes para cualquier consulta.

**Que pase un buen día.**