

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SEDE GUANACASTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela Administración de Negocios

Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la empresa Quesera Artesanal La Unión, ubicada en Quebrada Grande, Liberia, Guanacaste

Hernández Abarca Elisa

Obando Zambrano Beyker

Salazar Chaves Yocelyn

Ugarte Jiménez Nehemías

Seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas


Liberia, 2020

ACTA

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SEDE DE GUANACASTE
DIRECCION DE EMPRESAS

ACTA # 59

En la Universidad de Costa Rica, Sede Guanacaste, en la carrera en Dirección de Empresas, a las dieciocho horas del día 11 de agosto del dos mil veinte, se procedió a la discusión pública del Trabajo Final de Graduación titulado; “**Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la empresa Quesera Artesanal la Unión, ubicada en Quebrada Grande Liberia**”, de los estudiantes: Hernández Abarca Elisa María, carné B33239; Obando Zambrano Beyker Stefan, carné B45003; Salazar Chaves Yocelyn, carné B46350; Ugarte Jiménez Nehemías Josué, carné B47061; quienes para graduarse se acogieron a la opción de Seminario de Graduación. El Tribunal Examinador estuvo integrado por la MBA. Marta Molina Lobo, quien presidió la sesión, M.B.A. Luis Alberto Bermúdez Carrillo, MBA. Jaime Prada Bou; MBA. Diego Campos Campos, M.Sc. Wagner Moreno Moreno y MBA. Carlos Alberto Vega Alvarado, quien actuó como secretario de la sesión. Este acto se realizó en vista de que los expedientes respectivos se encontraron conformes. Los estudiantes realizaron una breve exposición de su trabajo, al final de la cual, los miembros del Tribunal Examinador los interrogaron sobre aspectos relacionados con el tema tratado. Terminada satisfactoriamente la discusión pública, el Presidente del Tribunal Examinador les otorga el grado de Licenciados en Administración de Negocios con énfasis en Dirección de Empresas a: Hernández Abarca Elisa María, carné B33239; Obando Zambrano Beyker Stefan, carné B45003; Salazar Chaves Yocelyn, carné B46350; Ugarte Jiménez Nehemías Josué, carné B47061; y se les advirtió de la obligación de asistir al próximo acto público de graduación previsto en el calendario universitario para su juramentación y para que recibían su correspondiente diploma.



MBA. Marta Molina Lobo



M.B.A. Luis Alberto Bermúdez Carrillo



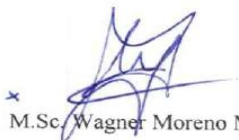
MBA. Carlos Alberto Vega Alvarado



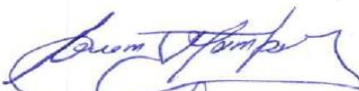
Obando Zambrano Beyker Stefan



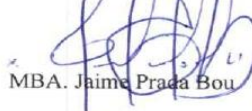
Ugarte Jiménez Nehemías Josué



M.Sc. Wagner Moreno Moreno



MBA. Diego Campos Campos



MBA. Jaime Prada Bou



Salazar Chaves Yocelyn



Hernández Abarca Elisa María

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El presente trabajo denominado *Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la empresa Quesera Artesanal La Unión ubicada en Quebrada Grande, Liberia Guanacaste*, está protegido por los derechos de autor que le confiere la ley.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la respectiva autorización de Elisa Hernández Abarca, Beyker Obando Zambrano, Yocelyn Salazar Chaves y Nehemías Ugarte Jiménez; autores intelectuales de este informe final de seminario de graduación.

AGRADECIMIENTOS

La presente investigación realizada en la Universidad de Costa Rica ha sido el resultado de muchos esfuerzos de distintos grupos de personas que han contribuido de manera incansable a su consecución.

Todos los profesores de distintas áreas como mercadeo, contabilidad, estadística y finanzas han puesto su granito de arena para ayudarnos en el proceso de investigación y, particularmente, a la empresa en estudio. Asimismo, agradecemos el apoyo incondicional por parte de la empresa, para la recolección de toda la información interna y externa, relevante para el diagnóstico y para la propuesta final de este trabajo de investigación.

Agradecemos a la Universidad de Costa Rica y a la carrera de Dirección de Empresas, por la formación que nos brindaron, siempre al servicio de la sociedad y con un pensamiento crítico, para resolver los problemas que el mercado y la sociedad necesitan, sin duda ser parte de una institución con está es un orgullo, que nos acompañara durante toda nuestra vida profesional y personal.

A los profesores Luis Bermúdez, Carlos Vega, Diego Campos, Jaime Prada, Albert Espinoza, Ignacio Saénz, por el acompañamiento, el tiempo y el esfuerzo que han invertido para ayudarnos a realizar esta investigación, sabemos que no es un trabajo fácil, pero siempre han dado la mejor cara a nuestro equipo y comprometidos con el desarrollo de la investigación y de la culminación de la etapa universitaria.

Por último, agradecemos al pueblo de Costa Rica, porque con su contribución hacen que la educación superior sea realidad para todos, sin importar su condición económica y lugar de procedencia.

DEDICATORIA

Elisa Hernández Abarca

A Dios primeramente por haber permitido que todo este proceso de aprendizaje se diera y culminara.

A mis compañeros de tesis por dar el máximo esfuerzo, por la responsabilidad y el verdadero compromiso, el compañerismo, la solidaridad, la comprensión en momentos difíciles, el gran cariño, amor y respeto que siempre me demostraron, a ellos infinitas gracias.

A mi familia, amigos y a todo aquel que formó parte de toda esta trayectoria, que me apoyaron incansablemente e incondicionalmente, en el camino siempre me brindaron el mejor consejo, una palabra de aliento, de ánimo, y de total ayuda, gracias por tanto amor.

A mis profesores Luis Bermúdez, Diego Campos, Jaime Prada, Albert Espinoza, y todos los profesores de la carrera de Dirección de Empresas, han sido parte importante de este proceso, me brindaron siempre su ayuda, me guiaron de la mejor manera, y me ayudaron a creer personal y profesionalmente.

Beyker Obando Zambrano

Al igual que mi compañera Elisa, quiero agradecer primeramente a Dios, por la salud y por cada experiencia que me ha permitido vivir al lado de mis seres queridos. Por darme una mentalidad positiva y siempre al servicio de la sociedad.

A mis padres, por el apoyo en cada momento y las palabras de aliento para seguir adelante, dando lo mejor como persona y profesional, sobre todo a mi madre Ana Patricia, quien me ha

apoyado incondicionalmente, aportando lo máximo de su parte para que pueda realizarme como profesional.

Así mismo, quiero dedicar este esfuerzo a mis hermanos, por alegrar cada día de mi vida y a mi novia Paula, por ser parte importante de este logro, por darme tanto apoyo durante todos estos años y ayudarme a creer que no hay metas y sueños imposibles.

De igual forma a Luis Bermúdez y Carlos Vega, por apoyarme en este proceso, por regañarme cuando cometía un error y por motivarme cuando hacía las cosas bien, no solo fueron docentes comprometidos, sino amigos, y a todas las personas que, de una u otra forma, nos han apoyado, ya sea en el ámbito profesional o personal, ya que todos sus aportes nos han llenado de fortaleza, conocimiento y ganas de seguir adelante, dando lo mejor de cada uno en este proceso.

Por último, a mis compañeros de tesis, por haber aceptado ser parte de este equipo, con el compromiso de culminar una etapa grandiosa en nuestra vida universitaria, este proceso no ha sido fácil, pero el apoyo de los 4 ha sido un pilar fundamental para lograr cumplir el objetivo propuesto. Sin duda uno de los mejores equipos con los que he tenido el honor de trabajar.

Yocelyn Salazar Chaves

Primero dedicarlo a Dios, que fue quien nos ha dado la fuerza para continuar, por otro lado, a mi madre Yolanda, quien ha sido mi apoyo y fortaleza en diferentes etapas de mi vida, quien sin importar las circunstancias siempre está de manera incondicional y excepcional.

A mis abuelitos: Ángela y Arcelio, que siempre estuvieron presentes hasta donde Dios se los permitió, fueron parte importante.

A mis compañeros de tesis, que siempre estuvieron ahí brindando el impulso y amistad requerida para culminar esta etapa, fueron parte muy importante en el camino. Además, a todas las personas que de una u otra manera brindaron el apoyo e interés en nuestro crecimiento.

Ugarte Jiménez Nehemías

Dedico este trabajo al alto, sublime, omnipotente, el creador perfecto, a ti Dios; que me has dado la fortaleza y oportunidad de culminar una gran etapa de mi vida. El camino ha sido largo, pero he llegado a la meta.

De igual forma, a mis abuelos por su apoyo incondicional, por cada consejo, por motivarme a salir adelante y nunca permitir que tirara la toalla.

A mis padres, que lograron enseñarme principios que hoy me definen como personas. A mi familia en general, porque a pesar de todo el trayecto siempre estuvieron cuando los necesité.

A los profesores de la carrera de Dirección de Empresas, por sembrar esa semilla del conocimiento que hoy echa raíz y comienza a crecer.

En última instancia, al equipo de trabajo, mis compañeros de grupo, Beyker, Yocelyn, Elisa, porque sin ellos no lograría este peldaño en mi vida, por la dedicación, entrega y amistad que logramos construir en el camino.

Índice de contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	17
II. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
III. ALCANCES	20
IV. LIMITACIONES	21
VI. OBJETIVOS.....	22
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS CONCEPTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA QUESERA ARTESANAL LA UNIÓN.....	23
1.1.1 Planificación estratégica.....	24
1.1.1.1 Misión	26
1.1.1.2 Visión	26
1.1.1.3 Objetivos	27
1.1.1.4 Valores	28
1.1.1.5 Presupuesto	28
1.1.2 Fuerzas de Porter	29
1.1.2.1 Poder de negociación de los clientes	29
1.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores	30
1.1.2.3 Amenaza de nuevos entrantes	32
1.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos	32
1.1.2.5 Rivalidad entre competidores	33
1.1.2.6 Análisis situacional.....	35
1.1.3 FODA.....	38
1.1.3.1 Fortalezas	39
1.1.3.2 Oportunidades	40
1.1.3.3 Debilidades	40
1.1.3.4 Amenazas	41
1.1.3.5 Estrategia Max-Min	42
1.1.4 Marketing y/o Mercadeo	43
1.1.4.1 Organigrama	44
1.1.4.2 Objetivo de <i>marketing</i>	45
1.1.4.3 Segmentación.....	45
1.1.4.3.1 Segmento	46

1.1.4.4 Mercado meta	49
1.1.4.5 Valor agregado	49
1.1.5 Mezcla de marketing.....	50
1.1.5.3.1. Producto	50
1.1.5.3.2. Precio.....	53
1.1.5.3.3 Promoción.....	54
1.1.5.3.4 Plaza	55
1.2 Marco contextual	57
1.2.1 Industria agropecuaria	57
1.2.1.1 Sociocultural.....	58
1.2.1.2 Tecnológico.....	58
1.2.1.3 Económico	59
1.2.1.4 Ambiental.....	60
1.2.1.5 Político	62
1.2.1.6 Legal (Regulatorio)	63
1.2.1.7 Ético	63
1.2.2 Antecedentes históricos del sector agropecuario en Costa Rica.....	65
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL ENTORNO DE LA EMPRESA QUESERA ARTESANAL LA UNIÓN.....	68
2.1 Planeación estratégica.....	68
2.1.1 Estructura organizacional.....	70
2.1.2 Ubicación y tamaño de la empresa.....	71
2.1.3 Organigrama	71
2.1.4 Planificación estratégica.....	71
2.1.4.1 Misión	72
2.1.4.2 Visión	72
2.1.4.3 Objetivos	72
2.1.4.4 Valores	72
2.1.4.5 Presupuesto	73
2.2 Fuerzas de Porter.....	73
2.2.1 Poder de negociación de los clientes	73
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	75
2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	75
2.2.5 Rivalidad entre competidores	76

2.2.6 Análisis situacional	77
2.3 FODA.....	77
2.3.1 Fortalezas.....	77
2.3.2 Oportunidades	78
2.3.3 Debilidades	79
2.3.4 Amenazas	79
2.4 <i>Marketing</i> o mercadeo.....	80
2.4.1 Objetivo del <i>marketing</i>	80
2.4.2 Segmentación.....	81
2.4.2.1 Segmentación geográfica	81
2.4.2.2 Segmentación demográfica	81
2.4.2.3 Segmentación psicográfica.....	81
2.4.2.4 Comportamental	82
2.4.3 Segmento	82
2.4.4 Mercado meta	82
2.4.5 Valor agregado	82
2.5 Mezcla de <i>marketing</i>	83
2.5.1 Producto	83
2.5.2 Precio.....	83
2.5.3 Promoción.....	84
2.5.4 Plaza	84
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO PARA LA EMPRESA QUESERA ARTESANAL LA UNIÓN.....	85
3.1 Justificación de la investigación.....	85
3.2 Diseño de la investigación.....	86
3.2.1 Alcance de la investigación	86
3.3 Definición de la población de estudio	87
3.3.1 Población.....	87
3.4 Definición de la muestra	88
3.4.1 Muestra.....	88
3.5 Metodología de la investigación	90
3.5.1 Variables de estudio	91
3.5.2 Fuentes de información.....	92
3.5.3 Recolección de datos.....	92

3.6 Presentación y análisis de resultados.....	93
3.6.1 Planificación estratégica.....	93
3.6.2 Fuerzas de Porter	94
3.6.3 FODA.....	99
3.6.4 Mezcla de <i>marketing</i>	103
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA QUESERA ARTESANAL LA UNIÓN.....	127
4.1. Planificación estratégica	127
4.1.1. Misión.....	128
4.1.2. Visión.....	128
4.1.3. Objetivos	129
4.1.4. Valores organizacionales	130
4.1.5 Organigrama.....	131
4.2 Propuestas para implementación de las fuerzas de Porter	133
4.2.1 Poder de negociación de los clientes	133
4.2.2 Poder de negociación de los proveedores	136
4.2.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	139
4.2.4 Amenaza de productos sustitutos	142
4.2.5 Rivalidad entre competidores	145
4.3 Estrategias MAX-MIN relacionadas con el FODA	148
4.4 Propuesta de <i>marketing</i>	150
4.4.1 Objetivos de <i>marketing</i>	151
4.4.2 Segmentación.....	154
Segmentación geográfica	156
Segmentación psicográfica	156
4.5 Propuesta de mezcla de <i>marketing</i>	156
4.5.1. Producto.....	157
4.5.1.1. Logo	157
4.5.1.2. Eslogan	158
4.5.1.3. Etiqueta y empaque.....	159
4.5.2. Precio.....	166
4.5.3 Promoción.....	172
4.5.4 Plaza	192
4.6. Presupuesto de la propuesta	197

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	201
5.1. Conclusiones	201
5.2. Recomendaciones	204
REFERENCIAS	207
ANEXOS	212

Índice de cuadros

Cuadro 1.1 Costa Rica. Producto Interno Bruto según rama de actividad económica, 2015-2019.....	65
Cuadro 1.2 Costa Rica. Composición porcentual del Producto Interno Bruto según rama de actividad económica, 2015-2019. (porcentaje)	66
Cuadro 3.1 Patentes municipales según tipo de establecimiento, Cantón de Liberia, Noviembre 2018...88	
Cuadro 3.2 Cálculo del tamaño de la muestra.....	90
Cuadro 3.3 Cálculo del tamaño de la muestra, según tipo de establecimiento	90
Cuadro 3.4 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión sobre la demanda de productos lácteos por tipo de establecimiento. Octubre, 2019.....	95
Cuadro 3.5 Liberia: Distribución porcentual de los proveedores de productos lácteos según tipo de establecimiento por proveedor. Octubre, 2019.....	98
Cuadro 3.6 Liberia: Distribución de los productos lácteos adquiridos según tipo establecimientos por tipo de producto. Octubre 2019.....	100
Cuadro 3.7 Liberia: Distribución porcentual del impacto del mayor competidor de productos lácteos de la empresa en estudio según tipo de establecimiento. Octubre, 2019.....	102
Cuadro 3.8 Liberia: Distribución porcentual del producto lácteo más vendido según tipo de establecimiento por producto. Octubre 2019	104
Cuadro 3.9 Liberia: Muestra de 177 comercios de acuerdo al nivel de importancia de los atributos de los productos lácteos por establecimiento por atributo. Octubre, 2019	110
Cuadro 3.10 Liberia: Muestra de 177 comercios según nivel de importancia de los atributos de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019	113
Cuadro 3.11 Liberia: Distribución porcentual de la frecuencia de compra semanal de lácteos según tipo de establecimiento por veces que compra. Octubre 2019	114

Cuadro 3.12 Liberia: Distribución porcentual según días de la semana que se da abastecimiento de lácteos por tipo de establecimiento. Octubre, 2019.....	115
Cuadro 3.13 Liberia: Muestra de 177 comercios según nivel de importancia de los atributos de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019	119
Cuadro 3.14 Liberia: Muestra de 177 establecimientos según beneficios que brindan los proveedores de productos lácteos según tipo de establecimiento. Octubre, 2019	120
Cuadro 3.15 Liberia: Distribución de la inversión mensual en productos lácteos según tipo de establecimiento. Octubre, 2019 (cifras en miles).....	121
Cuadro 3.16 Liberia: Distribución porcentual de los canales de información más deseados para obtener información de la empresa en estudio según tipo de establecimiento. Octubre, 2019	124
Cuadro 3.17 Liberia: Distribución de la publicidad que se utiliza dentro de los comercios de venta de productos lácteos según tipo de establecimiento. Octubre, 2019 (Valores absolutos).....	125

Índice de gráficos

Gráfico 3.1 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión sobre la demanda de productos lácteos por tipo de establecimiento. Octubre, 2019.....	95
Gráfico 3.2 Liberia: Muestra de 177 comercios según el interés por cambiar de proveedor por tipo de establecimiento. Octubre 2019	101
Gráfico 3.3 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el empaque de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019	105
Gráfico 3.4 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el sabor de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019	106
Gráfico 3.5 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre la calidad de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019	107
Gráfico 3.6 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre la marca de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019	108

Gráfico 3. 7 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre la etiqueta de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019	109
Gráfico 3.8 Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el precio de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019	111
Gráfico 3.9 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre las formas de pago de la compra de productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019	112
Gráfico 3. 10 Liberia: Distribución porcentual de la frecuencia de compra semanal de lácteos según tipo de establecimiento por veces que compra. Octubre 2019	114
Gráfico 3.11 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el tiempo de entrega de los proveedores de productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019.....	116
Gráfico 3.12 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el servicio al cliente de empresa proveedora de productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019.....	117
Gráfico 3.13 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el servicio post venta de los proveedores de productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019	118
Gráfico 3.14 Liberia: Distribución porcentual del conocimiento de la empresa Quesera la Unión según tipo de establecimiento. Octubre, 2019.....	122
Gráfico 3.15 Liberia: Distribución porcentual de los medios de información por los que se conoce a la empresa según tipo de establecimiento por medio de comunicación. Octubre 2019.....	123

Índice de tablas

Tabla 2.1 Lista de precios de los productos lácteos Quesera Artesanal La Unión	83
Tabla 3.1 Definición de las variables de estudio	91
Tabla 4.1 Matriz FODA y estrategias Max-Min.....	149
Tabla 4.2 Objetivos de ventas.....	151
Tabla 4.3 Objetivos de posicionamiento	152
Tabla 4.4 Objetivos de rentabilidad.....	153
Tabla 4.5 Segmentación de la empresa Quesera Artesanal la Unión.	156

Tabla 4.6 Estimación de los insumos por producto.....	167
Tabla 4.7 Costo de los insumos	168
Tabla 4.8 Costo de la materia prima	168
Tabla 4.9 Costos indirectos de fabricación	168
Tabla 4.10 Costos de la mano de obra directa.....	169
Tabla 4.11 Costo de la mano de obra unitario.....	170
Tabla 4.12 Costos de producción y utilidad.....	170
Tabla 4.13 Costo fijos de la propuesta de plan estratégico de mercadeo	199
Tabla 4.14 Costos variables de propuesta de plan estratégico de mercadeo.....	200

Índice de ilustraciones

Ilustración 4.1 Valores organizacionales	130
Ilustración 4.2 Organigrama	132
Ilustración 4.3 Antiguo logotipo.....	158
Ilustración 4.4 Nuevo logotipo.....	158
Ilustración 4.5 Propuesta de etiqueta para el queso	160
Ilustración 4.6 Propuesta de empaque para el queso.....	161
Ilustración 4.7 Propuesta de etiqueta y empaque para la natilla	162
Ilustración 4.8 Propuesta de etiqueta para la cuajada.....	163
Ilustración 4.9 Propuesta del empaque de la cuajada.....	164
Ilustración 4.10 Propuesta de uniforme	173
Ilustración 4.11 Propuesta de rótulos magnéticos	174
Ilustración 4.12 Propuesta del rótulo del pasillo	176
Ilustración 4.13 Propuesta rótulo.....	177
Ilustración 4.14 Propuesta rótulo en las cámaras	178

Ilustración 4.15 Propuesta de banner	179
Ilustración 4.16 Propuesta de tarjeta de presentación	181
Ilustración 4.17 Propuesta de accesorios	183
Ilustración 4.18 Propuesta de catálogo de productos	185
Ilustración 4.19 Propuesta del sitio web, página principal.....	187
Ilustración 4.20 Propuesta del sitio web, productos.....	188
Ilustración 4.21 Propuesta del sitio web, contacto.....	189
Ilustración 4.22 Propuesta página facebook	190
Ilustración 4.23 Flujo del canal de distribución	192
Ilustración 4.24 Propuesta ruta de distribución.....	194
Ilustración 4.25 Propuesta ruta de distribución.....	194

I. INTRODUCCIÓN

En un mercado competitivo como el actual, las organizaciones deben tener el panorama claro sobre los posibles clientes que adquieren sus productos, esto con el objetivo de mejorar y ofrecer bienes de calidad que satisfagan los requerimientos que desean los consumidores. Por ello, las empresas deben crear alianzas estratégicas que les permitan fortalecerse y, de esta manera, competir contra las presiones que provoca el mercado en el cual se desenvuelven.

De esta forma, resulta necesario que las organizaciones que se dediquen a ofrecer sus productos identifiquen y definan un plan de mercadeo y acción, ya que este le ofrecerá a la empresa una guía hacia el cumplimiento de los objetivos y, además, le permitirá mantenerse actualizada a través de todos los cambios que se deben afrontar para acceder al mercado meta.

Al definir un mercado meta y unos objetivos organizacionales, se puede lograr el crecimiento constante en el sector comercial; esto, además, compromete a la empresa a ofrecer productos de calidad, ya que es un factor importante para posicionarse en la mente de los consumidores.

Por todo lo anterior, el presente trabajo desarrolla los conceptos teóricos del plan de mercadeo. Además, se describe y analiza el entorno que rodea a la empresa Quesera Artesanal La Unión, con el propósito de elaborar un plan estratégico de mercadeo, que busque promover el crecimiento organizacional de la empresa y así lograr una mayor posición y reconocimiento en el cantón liberiano.

II. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Un problema que se presenta en la empresa Quesera Artesanal La Unión es que, actualmente, no existe una división y una segmentación de sus productos. Es decir, la empresa realiza sus productos bajo un solo empaque, esto es desfavorable y genera confusión en cuanto a lo que comercializan en el mercado.

Por tal motivo, es necesario que dicha organización cuente con un plan estratégico de mercadeo, que le permita obtener una visión amplia del mercado y el entorno en el cual opera, para que, de esta manera, pueda responder favorablemente a las necesidades, los gustos y las preferencias que vayan presentando los consumidores de sus productos.

Además, con el establecimiento del plan estratégico, se pueden identificar mejoras en la comercialización que ya posee la empresa, por medio del replanteamiento y el fortalecimiento de los productos a la venta en el mercado. Lo anterior tiene el objetivo de lograr un mayor alcance y reconocimiento y, en consecuencia, un mayor renombre para los productos que se ofrecen, sin olvidar la calidad, que es un factor que la ha caracterizado como empresa.

De lo anterior, surge la necesidad de investigar dicho problema y ofrecer soluciones de apoyo al crecimiento de la empresa, de modo que se establezcan soluciones a las problemáticas que tiene y, por consiguiente, tener un mayor auge en el mercado.

Esta investigación va a contribuir al crecimiento, tanto interno como externo, de la organización, debido a que, si la empresa tiene un buen y constante paso en el mercado, esta conseguirá un crecimiento de los pequeños productores que le proveen los insumos lácteos.

Para plantear una mejor estrategia de mercadeo para los productos actualmente elaborados, se consultaron diferentes teorías de *marketing* relacionadas con la diferenciación de productos.

También, la gerencia ofreció su apoyo y disposición para brindar la información interna de la empresa, lo que proporciona una herramienta indispensable para la toma de decisiones y el establecimiento de los objetivos.

De igual forma, el desarrollo de las habilidades metodológicas se empleará según las necesidades de cada área de estudio, con el objetivo de brindar las mejores herramientas metodológicas según los requerimientos de la empresa.

III. ALCANCES

Con el desarrollo de la investigación, se pretende analizar el impacto que tendrá la aplicación del plan estratégico de mercadeo en los productos que comercializa la empresa Quesera Artesanal La Unión. En cuanto a dicho impacto, se quiere analizar la penetración de la empresa en el mercado liberiano con el objetivo de brindar recomendaciones acordes a las necesidades que exige el mercado.

En lo relacionado con la investigación y la recolección de datos, este paso se llevó a cabo durante el II semestre del año 2019, para luego continuar con el procesamiento y el análisis de dichos datos, que permitan la toma de decisiones para la empresa.

Por otra parte, las áreas donde se desarrollará la investigación interna engloban a toda la empresa. Esto debido a que se trabajará en la elaboración de un plan estratégico de marketing; es decir, el proyecto se enfocará tanto en aspectos económicos para calcular el precio del producto, como en el área de promoción y plaza y, por último, en las características de los productos que fabrica la empresa en cuestión, por todo lo anterior, se verán involucrados todos los departamentos, ya que están relacionados de forma integral.

IV. LIMITACIONES

El objetivo principal del plan estratégico de mercadeo es ayudar a determinar cuál o cuáles estrategias pueden ofrecer mayor beneficio y rentabilidad para la empresa, recalcando los factores de riesgo que deben ser tomados en cuenta para lograr dichos objetivos.

De esta forma, resulta importante mencionar que la principal limitación de la empresa se relaciona con la unificación de la marca en varios productos, ya que se debería contar con una mayor diferenciación en el mercado, con el objetivo de ir tomando fuerza y auge, de manera que la empresa tenga mayor reconocimiento y valor para los clientes.

Por otra parte, se encontró otra limitación, la cual hace referencia a las patentes de comercios suministrada por la Municipalidad de Liberia, ya que no estaba seccionada por distritos, es decir, la información estaba almacenada en forma de lista, según se iban creando las patentes. La manera para determinar si el comercio se encontraba en el distrito de Liberia, fue por la dirección que se encuentra la hoja de cálculo y dicha hoja se encontraba desactualizada, pues había comercios que actualmente no se encuentran en funcionamiento o las direcciones habían cambiado, lo cual dificultó el cálculo de la población para el presente trabajo y el muestreo.

Como última limitante, es importante mencionar que los resultados del trabajo no pueden ser generalizados a cualquier empresa de la misma industria, debido a que esta es una compañía familiar y pyme. Por tanto, no aplicarían los mismos resultados para una empresa que elabore productos similares, ni para aquella que cuente con una estructura organizacional similar a la empresa en análisis

VI. OBJETIVOS

A continuación, se presentan los objetivos bajo las cuales se desarrollará la investigación en la empresa Quesera Artesanal La Unión. Estos objetivos marcan las pautas en que se dirige el trabajo y busca las mejores soluciones para el mejoramiento de la empresa en estudio.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de plan estratégico de mercadeo para la empresa Quesera Artesanal La Unión, ubicada en Liberia, Guanacaste, mediante una investigación de enfoque cuantitativo, con el fin de proponer estrategias que favorezcan la competitividad de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los conceptos teóricos y contextos relacionados con el plan estratégico de mercadeo para la producción y comercialización de los productos lácteos de la empresa Quesera Artesanal La Unión.
2. Identificar la situación actual del entorno interno y externo donde se desarrolla la Empresa Quesera Artesanal La Unión.
3. Determinar las oportunidades de crecimiento para la empresa Quesera Artesanal La Unión, mediante un análisis de mercado que permita identificar clientes potenciales y darle sustento a la propuesta.
4. Proponer un plan estratégico de mercadeo para la empresa Quesera Artesanal La Unión, ubicada en Quebrada Grande, Liberia, Guanacaste.
5. Realizar las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS CONCEPTOS TEÓRICOS RELACIONADOS CON EL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA QUESERA ARTESANAL LA UNIÓN

En el presente apartado se desarrollan las diferentes teorías sobre las que se basa el proyecto, con el fin de que la información que se aporte sea relevante para la empresa en la cual se ejecuta el proyecto.

Además, se hizo una contextualización para la empresa Quesera Artesanal La Unión, con el fin de determinar las herramientas necesarias que se encuentran en el entorno, de manera que esta se mantenga operando y, a la vez, vaya creciendo ante sus posibles rivales. La intención es que sea más competitiva en los segmentos a los que se dirige y, por ende, ante sus competidores directos.

1.1 Marco conceptual

Las organizaciones deben tomar en consideración una serie de teorías que ayuden con el desarrollo empresarial, pues estas brindan los fundamentos necesarios para el desarrollo integral de un plan estratégico de mercadeo. Dentro de dichas teorías resaltan la planeación estratégica, el análisis situacional, las fuerzas de Porter, el análisis FODA y el *marketing* como tal; todas las anteriores son ejes centrales en el desarrollo de la presente investigación.

De acuerdo con lo expresado, las variables claves de la investigación tienen como objetivo ofrecer las herramientas necesarias, para que la organización en análisis opere de la mejor manera y logre el cumplimiento de los objetivos empresariales que se han estipulado. A partir de lo mencionado anteriormente, se define la primera variable, que es un factor crítico de estudio en la investigación.

1.1.1 Planificación estratégica

El plan estratégico de mercadeo contiene conceptos que son extensos y que, a veces, son mal aplicados por las organizaciones. Es por esto que es necesario tener claro la importancia de este plan y definido cada uno de los apartados en los que se desglosa. Un perfil estratégico bien establecido brinda la estructura de organización y, a la misma vez, se convierte en una herramienta clave a la hora de definir objetivos de crecimiento.

El plan estratégico viene a aportar a la empresa un valor significativo que la encamina hacia un constante crecimiento en el mercado. Además, este instrumento permite que exista un conocimiento propio de la empresa en cuanto a metas actuales, metas a futuro, cultura organizacional, entre otros. Sin embargo, no se puede dejar de lado los gustos, las necesidades y las preferencias que presentan los clientes, así como los recursos con los cuales cuenta para llevar a cabo su respectiva producción.

En primera instancia, la planificación estratégica radica en tener clara la valoración cualitativa de un conjunto de factores claves tales como las oportunidades y las amenazas que el entorno en general de las empresas tiene.

En relación con lo anterior, Luna (2014) menciona que el proceso de la planeación estratégica consiste:

En decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientan la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo (p. 61).

De acuerdo con la definición, la planificación estratégica es la que le da forma a una empresa, ya que define las preguntas que resulta fundamental tener claras a la hora de desarrollar un emprendimiento. Esta definición indica que es importante tener claro en qué consiste la empresa y cuál es el de negocio al que se dedica.

Del mismo modo, una buena planeación permite a las compañías alcanzar beneficios en el corto y mediano plazo, pero, con el pasar del tiempo, se requieren ajustes que permitan un mayor crecimiento integral. La planificación estratégica es la herramienta que sirve para decidir sobre los elementos principales necesarios para que la empresa u organización logre crecer en el mercado.

Otro aspecto importante sobre la planificación estratégica radica en que esta le aporta a la organización los medios para la respectiva toma de decisiones; por ejemplo, los cambios requeridos en las líneas de los productos. En otras palabras, una de las funciones de la planificación estratégica es mantener a la empresa competitiva en el mercado, así como innovar en productos que satisfagan las nuevas necesidades y expectativas del cliente. Por consiguiente, para lograr el posicionamiento que toda empresa requiere, es necesario adaptarse al mercado sin importar su tamaño, sus productos y sus objetivos.

Además, cabe señalar que, para una eficiente y adecuada aplicación de la planificación estratégica, es primordial tener definidos y claros los objetivos de la empresa. Por ello, el diseño a futuro de la compañía inicia con la declaración de su organigrama, visión, misión, valores, objetivos y presupuesto. Los encargados de la administración de la empresa son los responsables de la correcta definición de estos elementos y necesitan tener en consideración los factores externos que puedan afectar su respectivo funcionamiento.

De igual forma, grandes corporaciones perduran gracias a la claridad de su visión, su misión, sus valores, sus objetivos y su presupuesto, los cuales fueron especificados e inculcados por la organización desde su fundación. También, la dirección de las organizaciones pequeñas o medianas debe guiarse cuidadosamente por esta planificación, con el fin de asegurar que su desarrollo sea sano y próspero.

Así es como, para conocer a profundidad el concepto de planificación estratégica, resulta fundamental tener claros los elementos los conceptos que la conforman, entre los que se puede mencionar: misión, visión, objetivos, valores y presupuesto. Estos se explican a continuación.

1.1.1.1 Misión

Una organización, antes de ser establecida, requiere analizar cuál será su razón de existir en el mercado, ya que esto clarificará su proceder en el entorno en el que opera. En esto radica la importancia de tener clara cuál es su misión.

Luna (2014) define la misión como la “razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetizan los principios, propósitos, y valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.” (p. 61). Esta es la que define a la empresa y le da la claridad para visualizarse a largo plazo, de acuerdo con el modelo de negocio al que se dedica. De igual forma, la misión determina aquello que hace que la empresa se mantenga activa y atractiva en el mercado.

1.1.1.2 Visión

Una vez que la empresa ha aclarado cuál es su razón de ser, debe definir hacia dónde quiere proyectarse con el pasar de los años, es decir, es aquí donde la creación de la visión es fundamental

para transmitirle a los colaboradores, clientes, proveedores y otros, el sentido de crecimiento organizacional futuro.

Con respecto a lo anterior, Torres (2014) expone que la visión:

Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta, ¿cómo queremos que nos vean aquéllos por los que nos interesamos? Esta declaración de la visión incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso (p. 75).

En cuanto a la cita anterior, la visión marca las pautas de crecimiento para la organización y es un espejo de cómo la empresa se quiere ver en el futuro. Para cumplir con los requerimientos de una buena visión se debe hacer un análisis del mercado y observar cuál es la tendencia en el crecimiento, además, es importante prestar mucha atención al comportamiento de los consumidores; si se entienden estos tres factores claves la creación de la visión es más fácil.

1.1.1.3 Objetivos

Otro de los aspectos importantes en la planeación estratégica es la definición de los objetivos, los cuales ayudan a que los colaboradores tengan un panorama claro y concreto de la empresa. Los objetivos estratégicos, definen cómo se alcanza la meta propuesta en la visión y misión empresarial.

Por tal razón, Hernández y Rodríguez (2012) sostienen que “los objetivos de una empresa son su razón de ser o el motivo por el que se fundó; en una economía de mercado, están ligados a los resultados financieros: utilidades, beneficios, reinversiones, etc.” (p. 166). En pocas palabras, si no se cuenta con objetivos establecidos la empresa puede estar desorientada, sin un norte claro y

sin la metodología necesaria para alcanzar el crecimiento propuesto que la mantendría operando en el mercado definido previamente.

1.1.1.4 Valores

De igual forma, toda organización debe contar con valores, pues estos marcan una línea a seguir para los colaboradores, de forma que la ética y la transparencia sustenten los objetivos empresariales.

Blandez (2014) menciona con respecto a los valores que:

Tanto en su dimensión individual como en la social, tienen por sí solos su propia calidad, sin embargo, al involucrarlos en una empresa (principalmente en la planeación estratégica), éstos le conceden a la organización un significado extra de rentabilidad y por ende de competitividad (p. 13).

De acuerdo con el autor, las compañías deben orientar sus actividades cotidianas hacia la ética, la creatividad y la honestidad como una forma de generar utilidades. Los valores vienen a crear ese sentimiento de honestidad empresarial y compromiso con la ética profesional, que además de ser conocido por sus colaboradores, debería extenderse hacia sus compradores, para crear una mejor y más grata imagen.

1.1.1.5 Presupuesto

Finalmente, el último elemento que compone la planificación estratégica es el presupuesto. Heras (1995), define presupuesto como “un proceso responsable de elaborar, expresar, aprobar, ejecutar y evaluar específicamente las corrientes de gastos e ingresos” (citado en Riveros y Luque, 2014, p. 27). La finalidad de un presupuesto consiste en que la empresa establezca una proyección

de los gastos administrativos y de ventas, de forma que pueda organizar adecuadamente las finanzas y alcanzar los objetivos de crecimiento.

1.1.2 Fuerzas de Porter

Otra estrategia que puede ser implementada en las organizaciones para medir su impacto en el mercado son las cinco fuerzas de Porter (2017), el objetivo de estas es “comprender las formas competitivas, así como sus causas subyacentes, revelar los orígenes de la rentabilidad de una industria el tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo” (p. 29). Además, las cinco fuerzas ayudan a comprender de forma holística el entorno que rodea a la organización, es por esta razón que se convierten en una herramienta necesaria para la planificación dentro de una empresa.

Es así como el análisis de las fuerzas de Porter contribuye para que la organización que adopte dicho enfoque sea más competitiva, ya que evidencia cómo está la empresa en determinados aspectos, también permite determinar si está creando valor y cuál es la proyección que puede tener. Esta variable de análisis se divide en cinco instrumentos, los cuales son: el poder de negociación de los clientes o consumidores, el poder de negociación con los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

1.1.2.1 Poder de negociación de los clientes

La primera fuerza de Porter, que es el poder de negociación de los clientes o los consumidores, se puede convertir en una limitante que las compañías enfrentan, ya que, de acuerdo con lo señalado por Magretta (2014):

Si hay compradores poderosos (clientes), se servirán de su influjo para obligar a rebajar los precios. Tal vez también exijan incorporar más valor al producto o servicio. En ambos casos la rentabilidad de la industria disminuirá porque los clientes se apropiarán de una parte mayor del valor. (p.38).

Es así como las negociaciones con los clientes de una empresa podrían representar una amenaza si el negocio no está preparado para dar soporte a dichas situaciones, por tal motivo es importante que se le dé el enfoque necesario y que se utilicen las fuentes correspondientes para administrar y emplear esta fuerza de forma adecuada, de modo que se genere una alianza entre consumidor y empresa.

1.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Otra fuerza que tiene relevancia es la referente al poder de negociación de los proveedores, ya que es una herramienta utilizada para el análisis de las amenazas implementadas, debido a que estos cuentan con poder ante las empresas que necesitan de sus servicios o productos, ya sea por los insumos que proporcionan o por el impacto que representan en los costos de la empresa.

Desde el punto de vista de Porter (2017):

Los proveedores influyentes caparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad de los servicios o al traspasar sus cosas a los participantes de la industria. Los proveedores, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar en la máxima rentabilidad de una industria que no pueden traspasar un incremento del costo al precio final (p. 109).

Por esta razón, es de suma importancia determinar cuáles son los proveedores con los que cuenta la empresa, con el fin brindarle a sus clientes finales un producto o servicio de calidad, de

este modo, los proveedores se convierten en sus aliados y no en una amenaza directa para la organización.

Se puede incluir dentro de las fuerzas anteriormente citadas a las alianzas estratégicas, pues estas son utilizadas por las empresas para crear relaciones con otros negocios, personas, entre otros, con el objetivo de dar y de recibir beneficios en cuanto a clientes, proveedores, rentabilidad, reconocimiento en el mercado, entre otros. Es importante que estas alianzas no sean un factor definitivo en la consecución de objetivos. Sin embargo, ambas deben ayudarse mutuamente para lograrlos en conjunto, es por ello que las alianzas tienen como finalidad el fortalecimiento y el crecimiento conjunto de las empresas.

Sainz (2017) explica que:

El desarrollo de alianzas operativas y estratégicas es una opción al alcance de toda empresa y muy recomendable para limitar los riesgos a la hora de realizar inversiones, facilitar la entrada en nuevos mercados, acceder a nuevas tecnologías, fortalecer la imagen de marca, etc. Y ello a pesar de que en todo proceso de alianza el éxito es incierto, aunque está en nuestras manos propiciar mediante una adecuada definición de la estrategia de crecimiento, un perfil certero del aliado ideal y el apoyo de un facilitador externo, que nos ayude a atravesar con éxito el resto de los hitos de la negociación (p.147).

Por esta razón es que las alianzas estratégicas se convierten en una relación entre dos o más empresas, con el fin de crear una ventaja competitiva en conjunto, pero de forma independiente, al ser empresas con fines distintos; cada una busca la estrategia que más se ajuste a sus necesidades y actividad.

1.1.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

La tercera fuerza de Porter a la que se debe hacer referencia es la amenaza de nuevos competidores. Esta es una de las más mencionadas debido a que se usa para detectar nuevos productos o servicios con características similares o iguales a los que ofrece una empresa.

En todos los mercados la competencia incrementa; sin embargo, algunos factores como publicidad, calidad del producto, mejores precios, entre otros, ocasionan que aumente la cantidad de consumidores. Con el análisis de la fuerza relacionada con la competencia entrante, la empresa puede preparar estrategias con anticipación que logren fortalecerla y ver en la competencia una herramienta de diferenciación.

Respecto a los competidores entrantes Magretta (2014) menciona que:

Las barreras contra el ingreso protegen una industria en contra de participantes que aportarían una capacidad nueva y tratarían de tener una participación nueva en el mercado. La amenaza de ingreso aminora la rentabilidad de dos formas: impone un tope a los precios (por que los precios más altos en la industria harán más atractivo el mercado a nuevos participantes y, al mismo tiempo, a los que están insertos en el sector tienen que gastar más para satisfacer a sus clientes (p.44).

Como puede observarse, la amenaza de nuevos competidores entrantes es un proceso mediante el cual algunas empresas ingresan fácilmente a la industria y, algunas veces, pueden sobrepasar algunas barreras para ingresar con éxito al mercado.

1.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Otra de las fuerzas es la amenaza de productos sustitutos, esta barrera es un componente que siempre va a estar presente en todos los mercados, industrias y comercios. Esto provoca que

muchas empresas se dediquen a realizar productos genéricos a partir de las marcas que son exitosas y, por ende, posicionarse en las mentes de los consumidores como el número uno. Iborra, Dasi, Dolz, y Ferrer (2016) mencionan que, “cuando la amenaza de los productos sustitutos es elevada, significa que los beneficios que las empresas del sector pueden obtener son limitados, pues el producto sustituto limita el precio al que se puede vender el producto del sector” (p.108). De igual forma sucede con la prestación de servicios, ámbito en el cual surge algún competidor que ofrezca el mismo servicio que otra compañía comercializa.

La aparición de los productos sustitutos puede convertirse en una desventaja, ya que las empresas competidores se encargan de ofrecer un producto similar a un precio inferior. Esto se transforma en una lucha constante con el afán de prevalecer como opción de compra de los clientes.

Entonces, la aparición de productos o servicios sustitutos es un factor que aumenta los retos de una compañía, ya que significa un incremento en el número de competidores. Ante tal situación las empresas deben enfocarse en la calidad y el servicio al cliente para lograr la fidelización de los consumidores, así como en plantear diferentes estrategias para minimizar el impacto que podría ocasionar el surgimiento de un producto sustituto.

1.1.2.5 Rivalidad entre competidores

Como última fuerza de Porter, se encuentra la rivalidad entre los competidores. Esta fuerza muestra la rivalidad existente entre los competidores directos. En otras palabras, aquellos competidores que se encuentran en la misma industria y que ofertan el mismo producto o servicio. Al encontrarse en el mismo sector, las empresas que se encuentren en ese subgrupo idean estrategias que lo posicionan en primer lugar y lo diferencian ante sus rivales. Por tal motivo, se

da una lucha constante a medida que aumenta el número de competidores, donde gana el que tenga una mejor estrategia.

En cuanto a esta fuerza Eslava (2015) indica que “la rivalidad entre los competidores es la más evidente de las cinco fuerzas competitivas. Esta rivalidad se manifiesta de formas muy distintas, como por ejemplo una guerra destructiva de precios o una guerra publicitaria” (p.179).

En efecto, la importancia de esta fuerza se concentra en lograr una ventaja competitiva, debido a que se encuentra en la misma situación de sus competidores. Una estrategia puede ser analizar a las empresas rivales para compararse y formular estrategias a partir de este análisis y seguidamente lograr una ventaja que diferencie a la empresa con el objetivo de posicionarse en los primeros lugares del conjunto evocado.

Junto a esta fuerza se puede adicionar la teoría de la ventaja comparativa que para Martínez, Ruiz y Escrivá (2014) “ayuda a explicar por qué comercializan los países. La idea de cada país debería especializarse en la fabricación de productos sobre los que tiene mayor ventaja comparativa e importar aquellos en que tiene la desventaja comparativa más grande” (p. 11). Esta teoría se basa en fortalecer y mejorar los aspectos por los cuales destaca la organización, sin embargo, la empresa, debe autoanalizarse y encontrar sus debilidades en cuanto a la producción se refiere. Con dicho análisis lo que se busca es maximizar los recursos con los cuales se cuenta, es decir, realizar aquellas actividades que se le den de manera fácil y buscar alternativas que sean eficientes en aquellas actividades en las que es deficiente.

Por lo tanto, la comprensión de las fuerzas de Porter consiste en tener claro el entorno que rodea la empresa, para saber cómo reaccionar y buscar la forma de lograr un adecuado posicionamiento en el mercado. Para Lambin (1991) el posicionamiento se refiere a “valorar un

producto por sus características o atributos más diferenciadores (objetivos o reales) en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quien ese elemento de diferenciación es importante” (citado en Sainz, 2012, p 266). El constante monitoreo es muy importante para la compañía, pues esta debe estar abierta a los cambios que actualmente exige el mercado, específicamente a las constantes variaciones que tienen los consumidores en cuanto a lo que buscan en un producto.

1.1.2.6 Análisis situacional

Para definir este concepto, Juárez (2018), explica que “diseñar un plan de marketing requiere un análisis situacional en el que es posible para la empresa identificar sus fuerzas y debilidades en el contexto competitivo en el que se desenvuelve, con la finalidad de capturar y retener el mercado” (p. 86). Con esta definición se tiene una perspectiva de lo que busca el análisis situacional, que es clarificar y maximizar aquellos puntos que sean fuertes para la empresa y de igual manera estudiar aquellas debilidades con las que cuenta, esto para tener un panorama bien definido de cómo debe hacer y promover el esfuerzo para mantenerse en el mercado.

Es por lo anterior que para Ferrell, Hartline y Lucas (2003) es necesario que las empresas desarrollen una observación de tres entornos: el interno, los clientes y el externo (citado en Ortiz, 2017, p.57). Estudiar estos tres entornos pueden convertirse en fuentes de información que arrojará datos relevantes sobre las situaciones cambiantes que ocurren en ellos. Es importante recalcar que obtener dicha información y saber analizarla es difícil para las pequeñas y medianas empresas. Por consiguiente, para tener claridad de estos entornos, se procederá a definir cada uno de ellos.

1.1.2.6.1 Entorno interno

El primer entorno que se explica es el interno. Esta toma en cuenta una serie de estrategias que trazan el crecimiento organizacional de la empresa, dicho de otra manera, en este entorno están las herramientas necesarias que permiten la operación de la misma. Por lo que es relevante tener una definición de este, Ortiz et al (2016), lo define como:

(...) la dirección de marketing de una empresa, como área estratégica, en la llamada a hacer una evaluación periódica del desarrollo y cumplimiento de la planeación estratégica de la empresa, es decir de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, los planes de acción y la retroalimentación de los anteriores planes, con indicadores de gestión (p.58).

Esta definición resalta la importancia del estudio de las áreas internas de la empresa y de conocer si el funcionamiento y la puesta en marcha de la misma se desarrollan de la forma adecuada por la cual fue creada. Esto se refiere a la correcta aplicación de elementos como organigrama, misión, visión, objetivos, valores y el presupuesto.

Por tanto, el estudio del entorno interno busca que la empresa funcione de acuerdo con las metas planteadas desde un inicio, donde el mismo análisis permita identificar las áreas más ineficientes que se deben mejorar para continuar con el crecimiento. Asimismo, es importante que los trabajadores conozcan ampliamente el ser de la organización y aporten ayuda sobre los aspectos por mejorar y las oportunidades que encuentran en este análisis del entorno.

1.1.2.6.2 Los clientes

El segundo entorno es el que rodea a los clientes, es fundamental conocerlo bien para tomar las medidas adecuadas según sea el caso. Este ambiente permite satisfacer y reconocer los gustos,

las necesidades y las preferencias de los clientes, puesto que, si estos están satisfechos, la empresa será la principal beneficiada. De acuerdo con lo anterior, Ortiz et al (2016), define la importancia del entorno de la siguiente manera:

Para el director de marketing, el análisis de este entorno es vital porque es la base para enfocar la empresa al marketing y a los clientes, teniendo como base el conocimiento de los clientes actuales y potenciales, sus necesidades y gustos, frente a las características y los beneficios de los productos de la empresa y siendo prospectivos para visualizar cuáles serían los cambios a las necesidades de los clientes a futuro (p.61).

Este autor también provee una serie de interrogantes que es importante conocer para lograr el éxito necesario para cualquier empresa que desee incorporarse a operar en el mercado, dichas interrogantes son:

- A. ¿Qué vendemos?
- B. ¿A quién vendemos?
- C. ¿Dónde vendemos?
- D. ¿Cuándo vendemos?
- E. ¿Por qué los clientes eligen los productos?
- F. ¿A qué precio vendemos?

En conjunto, la definición del entorno y estas interrogantes podrían arrojar información valiosa para las personas encargadas del mercadeo, además de ofrecer herramientas para la respectiva toma de decisiones.

1.1.2.6.3 Entorno externo

El estudio del entorno externo, al igual que los dos entornos mencionados anteriormente es fundamental. Los factores externos son importantes, porque viene a indicar el estado del mercado, el cual ha venido evolucionando constantemente y tomando nuevas tendencias. Si una empresa no toma las medidas de cambio adecuadas, puede sucumbir en el mercado, ya que quedaría obsoleta y no sería capaz de adaptarse a los cambios que el entorno está pidiendo. Por ello, Pflaum y Delmont (1987) se refieren a este tema de la siguiente manera:

El escaneo externo permite a los gerentes y planeadores de las empresas de los sectores públicos y privados identificar tendencias emergentes, para minimizar el número de sorpresas que ellos pueden encontrar e incrementar el pensamiento y planeación estratégica. En consecuencia, para el estudio y análisis de estos factores es necesario tener presente que no dependen del quehacer de las empresas; su ocurrencia es aleatoria pero las empresas deben ser prospectivas y estar alertas para establecer diferentes escenarios a futuro, y saber cómo responder ante estas circunstancias situacionales externas (citado en Ortiz et al 2016, p. 64).

Por lo anterior, conocer este entorno es importante, ya que permite tener un amplio conocimiento de lo que rodea a la empresa, es decir, debido a que pueden saber cómo actuar ante la competencia que cada vez es mayor.

1.1.3 FODA

El análisis FODA es una técnica muy reconocida debido a que ofrece una especie de escaneo de los factores a favor o en contra de la empresa y de esta manera es posible tomar las medidas

correctivas necesarias. Esta es una herramienta útil para realizar un análisis del entorno interno y externo de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, esta es otra variable importante de definir y que colabora con el diagnóstico de la situación actual de una empresa, García y Cano (2013) mencionan que:

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. (p.89).

El análisis FODA es una herramienta que contribuye a la detección de deficiencias de una compañía; este análisis busca mejorarlas o llegar a eliminarlas. Además, permite identificar las fortalezas, para así potenciarlas y descubrir las oportunidades que tiene la empresa y orienta al éxito. Las amenazas brindan un plan “b” ante posibles eventualidades en el ambiente externo y este análisis ayuda a conocer a fondo aspectos relevantes del entorno interno y externo de la empresa u organización que se someta a su realización.

Dentro del FODA existen situaciones internas y externas y conocerlas permite tener un panorama amplio de la situación, dentro de las internas se pueden enmarcar las fortalezas y debilidades y dentro de las externas, las amenazas y las oportunidades:

1.1.3.1 Fortalezas

La primera situación interna son las fortalezas, estas permiten identificar los atributos dentro de la organización que le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Asimismo, Domínguez *et al.* (2016) mencionan que las fortalezas: “Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente” (p. 25). Estas fortalezas vienen a aportar beneficios, debido a que ellas permiten obtener recursos que se pueden utilizar positivamente y, por ende, desarrollarse mejor ante la competencia.

1.1.3.2 Oportunidades

En segunda instancia se encuentran las oportunidades, las cuales son factores positivos que se generan en el entorno y, una vez identificados, pueden ser aprovechados para así seguir creciendo.

Las oportunidades son definidas por Domínguez *et. al* (2016) como “aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se vende. Es cubrir en el entorno en el que actual empresa, y que permite no tener ventajas competitivas” (p.25).

A partir del concepto de oportunidades, las empresas pueden detectar y determinar los factores más adecuados para desarrollarse en el mercado, el cual, actualmente, es muy cambiante. Día a día se generan nuevas oportunidades que las compañías deben saber manejar, de manera que se conviertan en fortalezas más adelante.

1.1.3.3 Debilidades

Las debilidades se refieren a los elementos y las actitudes que tiene la empresa y podrían constituirse en barreras para lograr la buena marcha de la organización. Estas consisten en problemas desarrollados internamente, que, una vez identificados, pueden ser abordados mediante una estrategia adecuada que busque eliminarlos.

Domínguez *et al.* (2016) definen las debilidades como “Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se parecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente” (p. 25). Por lo tanto, se trata de factores que toda organización debe cuidar, pues su detección es clave para contrarrestarlos y ponerse en buena marcha dentro del mercado donde se opera. En ocasiones, las debilidades de una empresa son las fortalezas u oportunidades de otra, de ahí la importancia de una constante actualización.

1.1.3.4 Amenazas

Las amenazas son aquellas situaciones negativas externas al programa o el proyecto de las corporaciones que pueden atentar contra estas, por lo que resulta necesario diseñar una estrategia adecuada para sortearlas.

En lo que respecta a las amenazas, Domínguez *et al.* (2016) señalan que “Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización” (p. 25). Debido a que estas son externas, toda organización debe mantenerse alerta a los constantes cambios que puedan atentar contra su trayectoria empresarial en el mercado. No se tiene el control sobre las amenazas, pues el mismo mercado es quien las define, pero sí es posible disminuir el impacto generado en la empresa.

Por consiguiente, existe una herramienta que permite resumir las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas antes mencionadas: la matriz FODA. Rivero (2015) explica que “la matriz FODA es considerada como un elemento de integración que brinda un enfoque dinámico al análisis FODA. Esta matriz se considera parte de la evolución histórica de la herramienta, al

proponer la interacción entre los factores del ambiente externo y el ambiente interno de la organización” (p.9).

De acuerdo con lo anterior, la matriz FODA permite realizar cruces entre cada uno de los elementos y crear estrategias Max – Min, es decir, estrategias FA y DO, que maximicen (Max) las fortalezas y las oportunidades, mientras se minimizan (Min) la amenazas y las debilidades.

1.1.3.5 Estrategia Max-Min

En cuanto a la estrategia de máximo – mínimo, según IGER (2017):

Es aquella que se caracteriza por ser útil para determinar las estrategias originadas a partir del análisis FODA. Aunado a lo anterior, dicha herramienta se constituye por 4 cuadrantes, la cual sirve para la clasificación de las estrategias que unen a los objetivos en las 4 fases o categorías distintas (p.67).

Específicamente, esta estrategia se basa en lo siguiente:

- Estrategias que utilizan las fortalezas de la empresa para maximizar sus oportunidades.
- Estrategias que utilizan las fortalezas de la empresa para minimizar sus amenazas.
- Estrategias para minimizar debilidades aprovechando sus oportunidades.
- Estrategias para minimizar debilidades evitando las amenazas (IGER, 2017, p.68).

En síntesis, se puede concluir que esta herramienta es muy importante para los administradores, debido a que arroja u ofrece las medidas para las tomas de decisión necesarias; además, brinda los pasos a seguir, pues genera información valiosa para las organizaciones.

1.1.4 Marketing y/o Mercadeo

En toda organización es fundamental que cada uno de los departamentos, los cuales trabajan en el logro de los objetivos establecidos en la planeación estratégica, laboren y se esfuercen para que la organización tenga los mejores rendimientos; esto sin dejar de lado la imagen, el compromiso y la ética empresarial. El *marketing* o mercadeo es uno de los departamentos que se encarga de que la compañía vaya en ascenso.

Dado lo anterior, dentro de la realización y la correcta aplicación de dicho plan, es necesario tomar en cuenta una serie de aspectos esenciales para lograr el verdadero impacto que persigue su confección. En el siguiente apartado se definen los conceptos claves relacionados con el mercadeo, tales como el mercado meta, la segmentación de mercado y el valor agregado. Su comprensión es vital, ya que estos serán utilizados en el estudio de mercado realizado en la presente investigación.

Para iniciar con esta definición, Torres (2014) explica que el mercadeo (*marketing*) proviene del esfuerzo humano por manejar, invertir o “explotar” un mercado o “el mercado”, donde existe un trabajo intelectual de identificar y sistematizar los componentes, las relaciones y las características de ese fenómeno (p. 75).

Por esta razón, las herramientas que establece el mercadeo ayudan a examinar de forma integral los factores que intervienen en la operación de las organizaciones. Es necesario comprender su concepto, mezcla y aplicación, ya que esto ayuda a estar un paso adelante de los cambios que se

dan en el mercado. Uno de los atributos de los consumidores es que sus gustos y preferencias son variantes, de manera que las empresas tienen que ajustarse a esos cambios.

Unido al concepto de *marketing* se desglosa otro término que es importante mencionar, ya que, con la ayuda de este, las funciones y los cargos dentro de la empresa serán los más claros posibles para los colaboradores. Dicho concepto es el organigrama.

1.1.4.1 Organigrama

En toda organización se debe tener presente y clara la realización de una adecuada distribución de las cargas de cada puesto dentro de la operación regular. Por lo anterior, la elaboración de un organigrama viene a clarificar las funciones que cumple el colaborador en la empresa.

Fernández y Fernández (2017) señalan lo siguiente respecto a la definición de un organigrama para una empresa:

Son la representación gráfica de una organización. También se llaman cartas o gráficas de organización. Se utilizan para indicar, además de la línea jerárquica, las relaciones de autoridad y responsabilidad, la división de funciones, los canales de autoridad y de comunicación y las relaciones existentes entre los diferentes departamentos acciones de la empresa (p. 29).

Con la elaboración correcta de este instrumento se reflejará de manera adecuada la estructura por la cual se rige y trabaja la empresa, es decir, los puestos y las funciones que deben desarrollar. Mediante lo anterior, se logra que la perspectiva desde afuera de la organización (clientes, proveedores y los mismos trabajadores) sea mucho más fácil de apreciar, pero esto se logra solo si se tiene claridad.

1.1.4.2 Objetivo de *marketing*

Un factor que viene a ofrecer la correcta medición en el mercado son los objetivos de mercadeo, que miden las necesidades en el presente o el futuro, para con ello tomar las medidas que se ajusten, según sea el caso.

Juárez (2018) expone que “los objetivos deben estar enfocados en la participación de mercado, en la creación de un portafolio necesidad del mercado actual y futuro, así como la persuasión de la promesa de valor para los clientes” (p. 76). Entonces, para que los objetivos sean correctamente aplicados en el mercado, estos deben cumplir con una serie de aspectos, por ejemplo, ser medibles, realistas y, además, definidos por un período de tiempo.

Por lo anterior, las empresas deben invertir tiempo en la elaboración de objetivos de *marketing*, con la finalidad de que estos se ajusten a sus reales necesidades. Mediante dichos objetivos se logrará un buen desempeño en el mercado donde se opera. Otro aspecto que no se puede olvidar es que, durante el desarrollo de empresa, estos van cambiando o se generan nuevos, es decir, una empresa exitosa siempre tendrá objetivos por cumplir.

1.1.4.3 Segmentación

La correcta segmentación por parte de las empresas es esencial, debido a que con ella enfocará sus esfuerzos en obtener y satisfacer los clientes y, de este modo, abarcará más clientes en un futuro. En lo que respecta a la segmentación Juárez (2018) establece que:

Una adecuada segmentación requiere que se definan con claridad las variables que serán utilizadas como base para la generación de los grupos, dichas variables están relacionadas con los tipos de consumidores que van a ser tenidos en cuenta, así como la plataforma estratégica de las empresas (p. 68).

Para las empresas que tienen bien clara su segmentación es mucho más fácil adentrarse en el mercado donde se desenvuelven, puesto que esta les permite tener definidos sus esfuerzos y estrategias de proyección hacia sus clientes, un factor clave para su crecimiento.

1.1.4.3.1 Segmento

Un punto importante que debe considerar la empresa es el segmento al que va a enfocar su esfuerzo, esto para satisfacer los requerimientos que los clientes están presentando.

Se debe agregar que el segmento es la delimitación de los clientes con los que contará la empresa. No obstante, Arenal (2015) explica que el segmento de mercado es “¿A quién le voy a vender?... Es el grupo al que vamos a dirigir nuestra oferta entre el universo de cliente potenciales... Los segmentos de mercados son grupos específicos con características homogéneas” (p. 16). De acuerdo con el autor, la razón principal es analizar cada segmento, de tal manera que identifiquen cuáles clientes se ajustan a las características de los productos de la empresa y así comenzar el proceso de la mezcla de mercadeo, que se define más adelante.

Existen diferentes tipos de segmentación. Valderrey (2011) propone la siguiente clasificación:

Segmentación geográfica

Cuando la ubicación de sus consumidores es diferente, las empresas consideran de suma importancia la segmentación geográfica. Por ello, se deben tomar en cuenta las diferencias culturales que existen entre una zona y otra a la hora de llevar a cabo el proceso del producto, que incluye etapas como envasar, transportar y distribuir.

Otros aspectos que esta contempla son la región, el tamaño del mercado, el clima y la densidad de población (Juárez, 2018). Consecuentemente, para una empresa es fundamental realizar la segmentación geográfica, porque es uno de los pasos vitales en toda investigación de mercados o creación de cualquier estrategia.

Segmentación demográfica

Esta es una segmentación que les ayuda a las organizaciones a comprender con exactitud el comportamiento del consumidor, lo que, a su vez, les facilita desempeñarse en sus entornos. En ella se encuentran aspectos, tales como edad, género, ingresos, ciclo de vida de la familia, clase social y nivel de educación (Juárez, 2018).

Sin ninguna duda, ante los constantes cambios del mercado, las organizaciones deben tener al día los datos que arroja esta segmentación. Por lo tanto, es esencial saber el comportamiento de la población ante los posibles cambios en productos o servicios. Esto les ayudará a tener un mejor desempeño que sus competidores.

Segmentación psicográfica

El conocimiento de la segmentación psicográfica trata de proporcionarle a las empresas un perfil claro del consumidor, el cual les permita aumentar las ventas de sus productos, fidelizar a los clientes e incrementar el prestigio de sus marcas. Esta clase de segmentación se caracteriza por contener aspectos como personalidad, estilo de vida, preferencias de consumo y valores (Juárez, 2018).

Por ende, para las empresas, los rasgos psicográficos vienen a condicionar la adquisición de determinados productos o servicios. Cada grupo social, definido por su perfil psicográfico, encuentra una forma de expresar su personalidad en la compra de aquello que es ofrecido.

Comportamental

El concepto de segmentación conductual hace su enfoque en la división del mercado con base en la conducta de los consumidores, de manera que las actitudes, los conocimientos, las reacciones y los usos de los clientes a un producto son los que definen la segmentación de comportamiento. Esta se caracteriza por contener aspectos como la ocasión de uso, la frecuencia de uso, los beneficios buscados y la utilización del producto final (Juárez, 2018).

Sin embargo, para los profesionales del *marketing*, la principal forma de segmentar el mercado es la conductual. Esta es empleada por las empresas para fidelizar marcas y productos y fomentar su compra y, por ende, posicionarse en el mercado donde opera.

Según Juárez (2018), las variables de segmentación más utilizadas en estos tiempos son la psicográfica y la comportamental. Como producto de la globalización, existe una sociedad más conectada, en la cual se crean grupos de afinidad de los más diversos temas y se generan pequeños mundos de consumidores, por lo que identificarlos es un desafío (p.85).

Junto a lo que explica el autor, es relevante prestarles atención a dos de las cuatro segmentaciones, para así obtener información que podrían incidir en la continuidad de la empresa. No obstante, resulta importante que la organización esté atenta y estudie continuamente su entorno, ya que este estudio podría marcar la diferencia de su trabajo en el mercado.

1.1.4.4 Mercado meta

Para establecer estrategias de mercadeo óptimas es necesario entender el mercado meta que ha fijado la empresa, ya que el extraer estos grupos es de gran interés para el cumplimiento de los objetivos, pues posibilita una mayor planificación en sus estrategias de productos o servicios. Esto requiere dedicar tiempo y esfuerzo a un segmento con cualidades particulares, lo cual permite alcanzar un posicionamiento eficaz en la mente de los clientes.

Solomon y Stuart (2001) afirman que “los mercados meta son el grupo o grupos de personas u organizaciones, potenciales compradores, que comparten determinadas características de una firma seleccionada para volverlos clientes como consecuencia de la segmentación y la determinación del mercado objetivo” (Montilla, 2015, p. 358). Es así como resulta fundamental la segmentación de los clientes o los grupos de clientes, con el objetivo de identificar claramente sus gustos, preferencias y necesidades y, de esta forma, trabajar en conjunto para satisfacer a los consumidores.

1.1.4.5 Valor agregado

Otro aspecto a considerar a la hora de ofrecer un bien es el valor agregado que se le da al consumidor final, para así lograr una ventaja significativa con respecto a los bienes sustitutos encontrados en el mercado, ya que este valora mucho dicho factor como medio de consumo, es decir, siempre busca algo extra cuando adquiere ya sea el producto o el servicio.

Por ello, Riveros (2015) menciona que “hoy en día el almacenamiento ha pasado hacer un arma estratégica que muchas compañías usan para mejorar su posición competitiva, siempre con el fin de agregar valor al producto” (p. 46). En consecuencia, las empresas se han esforzado por valerse

de cualquier aspecto para lograr diferenciarse y marcar la pauta de su competencia directa. Es importante que las compañías busquen ese valor diferenciador, que, en este caso, es ofrecer valor agregado al producto final adquirido por el consumidor.

1.1.5 Mezcla de marketing

A largo del tiempo han surgido diferentes conceptos referentes a la mezcla del mercadeo, la cual se compone de una serie de elementos de gran relevancia para las organizaciones al momento de tomar decisiones, tanto en los mandos medios como en los superiores. Se trata de elementos, tales como producto, precio, plaza y promoción.

Además, es importante saber que el término mezcla de mercadeo se relaciona de manera general con el *marketing*, como se mencionó antes, pues es necesario para satisfacer los gustos, las preferencias y las necesidades de los consumidores a los cuales se desea llegar. La aplicación de la mezcla de mercadeo genera una rentabilidad para la empresa y un posicionamiento de los productos en la mente de los consumidores, lo que intrínsecamente crea un valor intangible para la organización.

1.1.5.3.1. Producto

La primera variable de la mezcla de mercadeo o 4 P, según la llaman algunos autores, trata de un concepto muy amplio, puesto que el producto engloba todo aquello colocado en un mercado para su respectiva adquisición y que, de alguna forma, llega o no a satisfacer una necesidad o un deseo del consumidor.

Respecto a la P de producto, Schnarch (2014) la define como “aquel elemento que se ofrece en un mercado con el fin de que se le preste atención, sea adquirido para utilizarlo o consumirlo, para

satisfacer una necesidad o un deseo” (p. 95). De este modo, el producto viene a jugar un papel preponderante en la empresa y el mercado al cual es ofrecido, ya que su objetivo es satisfacer las necesidades de los consumidores y, con esto, lograr una comunicación armónica entre empresa y consumidor.

Cuando se habla del producto de una empresa, este engloba varios conceptos que se ensamblan y forman un conjunto, entre ellos, se pueden mencionar eslogan, empaque, calidad y marca.

El primer concepto para tomar en cuenta es el eslogan. Este colabora con las aspiraciones competitivas de toda organización, ya que permite ganar la atención de los consumidores. Al respecto, Escribano (2018) menciona:

El eslogan publicitario o lema es una frase breve, fácil de memorizar, atractiva e impactante, con la que se busca que el producto se grabe en la mente de los receptores. Esa es una de sus principales funciones, actuar como reclamo y conseguir atraer a los posibles compradores (p. 38).

El eslogan es relevante, pues su objetivo es posicionar los bienes en la mente de los consumidores, lograr un mayor reconocimiento y, por ende, un mayor consumo. Un buen eslogan para un producto puede traer grandes resultados para una empresa. Además, es una herramienta intangible realmente útil para las organizaciones, al constituirse como una idea de los beneficios que brinda el producto por comercializar.

Otro aspecto relacionado al producto es el empaque. Para Mendoza (2018), este sirve para “unificar grandes familias de productos, obliga al cumplimiento de las estrictas normas legales a través de constantes sistemas visuales, que permiten variedad crean una única y reconocible presencia en la estantería góndolas de las tiendas a lo largo de ciudades y países” (p. 160). Un

empaquete debe diseñarse teniendo en consideración los gustos y las preferencias de los consumidores, ya que será la carta de presentación de la empresa frente a sus clientes.

Siguiendo la línea de los factores que definen o interviene en el producto, no se debe dejar de lado el concepto de calidad, ya que es un factor que incide en la comercialización, debido a que busca fidelizar a los consumidores con el producto ofrecido. Schnarch (2014), sugiere lo siguiente:

La calidad de los productos es sin duda un factor que ejerce en los consumidores igual influencia que la imagen de marca. Es decir, un cliente está dispuesto a soportar subidas de precio si recibe un producto de calidad. Y también es común una primera percepción de los clientes en el sentido de que los productos más caros son de calidad superior (p. 85).

Sin duda alguna, este aspecto es fundamental y de gran importancia para los consumidores, pues muchos soportan los incrementos en los precios por el valor que le dan a la calidad de la marca. Dado lo anterior, se puede decir, que, si una empresa mantiene su calidad, esta será mejor valorizada.

Por último, otro aspecto sobresaliente en un producto es la marca. Ollé y Riu (2009) afirman:

Una «marca» es todo «nombre, término, símbolo, diseño o la combinación de estos que pretenden identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia». Esta definición incorpora el valor de la diferenciación como función fundamental de la marca, pero se vale de los elementos que la integran para definirla (Fernández, 2013, p. 12).

El establecimiento de una marca le permite a la empresa crear valor y una imagen importante en el mercado. Muchas compañías han logrado establecer la marca en la mente de los

consumidores, ya que los clientes están conscientes de los atributos que posee el producto bajo su nombre, lo que la hace llamativa de acuerdo con su perspectiva.

Por tanto, la variable producto de la mezcla mercadeo contiene un amplio conglomerado de aspectos, que se deben tomar en cuenta para que una empresa logre el posicionamiento deseado. En otras palabras, resulta necesario conocer claramente a los consumidores mediante una correcta segmentación de mercado, para así saber si el producto se ubica dentro del rango aceptable para ellos.

1.1.5.3.2. Precio

Como segunda variable se incluye el precio, un concepto muy claro y sencillo; se trata de la cantidad de dinero que el consumidor paga para adquirir o tener acceso al producto o servicio. Sin embargo, la fijación del precio adecuado, siguiendo los criterios de *marketing*, es una de las cuestiones más complejas de determinar, a la vez que es de suma importancia para la compañía.

Para Fernández (2013), el precio “es el valor que el comprador da a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de un bien o servicio” (p. 121). Esta variable es un factor determinante en los ingresos de la compañía. Este debe estar determinado de manera adecuada, para lo cual se toman en cuenta los costos que genera la producción del bien, así como el margen de ganancia que se quiere percibir. Son muchos los elementos que se deben ponderar en la determinación del precio de un producto, los cuales deben ser analizados cuidadosamente para no sobrevaluar o subvaluar el costo de un bien.

Entender la “P” de precio es de vital importancia, ya que con esta se va a llegar hasta los compradores, quienes, en muchas ocasiones, toman sus decisiones de compra ligadas a los precios

más bajos de los productos que consumen. Esto es provocado por el creciente costo de la vida en Centroamérica, aún más en Costa Rica.

Lo anterior se puede sustentar con uno de los estudios económicos de la OCDE (2018), aplicado a Costa Rica.

La persistencia del estancamiento político en la Asamblea Legislativa y la deficiente capacidad institucional para implementar las reformas estructurales necesarios frenarían el crecimiento y la inclusión. El buen desempeño económico de Costa Rica se basa en la apertura de sus fronteras y en un régimen favorable de inversión extranjera directa. Un retraso internacional de la globalización podría poner en riesgo el modelo de crecimiento exitoso de Costa Rica, debilitando el crecimiento, la inversión, el empleo y poniendo en peligro el progreso continuo hacia una estructura de producción más sofisticada (pp. 44-45).

Con base en lo anterior es necesario considerar estos aspectos externos (macroentorno) que salen del dominio de las fronteras costarricenses, ya que, debido a ellos, las empresas deben considerar los efectos negativos generados con este fenómeno. Si las empresas no ponderan dichos efectos, estos les provocarían una serie de desajustes que las podrían llevar a la quiebra. Por ello, un constante estudio del entorno resulta fundamental, además de no descuidarse y atenerse a las medidas del gobierno, las cuales causarían desbalances que no serían capaces de soportar, según sea el caso.

1.1.5.3.3 Promoción

Como tercera variable se tiene la “P” de promoción. Este término engloba todos aquellos medios, canales y técnicas que van a ser fundamentales para dar a conocer el producto o el servicio. Es con la ayuda de la promoción que se va a llamar la atención de los clientes, de manera que es

importante prestarle cuidado. Además, esta plantea los lineamientos a seguir por parte de la empresa para lograr su incursión en el mercado.

Para Martínez, Ruiz y Escrivá (2014), “La comunicación de marketing es una variable de marketing cuya finalidad es transmitir mensajes entre un emisor (marca u organización) y un receptor (cliente)” (p. 170). En otras palabras, se trata de la forma de interacción directa con los consumidores, de ahí la importancia de implementar la estrategia correcta en dicho ámbito.

1.1.5.3.4 Plaza

Como última variable de la mezcla de mercadeo se encuentra la plaza, que consiste en el proceso mediante el cual el producto o el servicio llega al cliente, quien puede ser mayorista o final. Esta parte de las 4 P juega un papel fundamental, debido a que va a influir notablemente en el margen de ganancia y la satisfacción del consumidor.

Ortiz (2016) señala que la plaza incluye “las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta” (p. 172). Es importante tener claro los canales y los medios reales con los cuales la empresa cuenta, esto para saber su capacidad de respuesta ante las posibles demandas de sus clientes.

En resumen, las 4 P de *marketing* o mezcla de mercadeo son un conjunto de mucha importancia para las empresas, en el cual se debe trabajar ordenadamente y de manera adecuada para que dé los réditos esperados. Por ende, se debe realizar una investigación apropiada de los aspectos considerados como relevantes para los consumidores, ya que el intercambio entre la empresa-cliente es una especie de mutualismo, donde ambas partes son beneficiadas.

Por lo tanto, el papel o el rol que desempeña el plan de *marketing* en una organización es de vital importancia, debido a que ofrece herramientas necesarias para conocer el comportamiento comercial y genera tácticas para que la empresa sea más visible en el mercado liberiano.

Según Estrada, Elidea, Cifuentes y Ayovi, (2017), el plan de *marketing* posee las siguientes características:

1. Es una herramienta de trabajo empresarial.
2. Se diseña para que sea útil a la empresa.
3. Es periódica, es decir, habitualmente, su tiempo de desarrollo es para un año, aunque hay empresas que diseñan un plan de *marketing* para periodos más cortos (tres meses, seis meses, según la actividad empresarial).
4. El diseño ha de seguir un orden, pues, sin esta premisa, la planificación se convertiría en caos y perdería su efectividad.
5. El plan de *marketing* ha de ser realista, fácil de seguir por todos en la empresa, con datos objetivos y toma de decisiones (estrategias, tácticas, medidas, presupuestos, etc.) ajustada al mercado y la empresa.
6. Es un documento flexible, por lo que debe ser susceptible de ser modificado (p. 4).

Con apoyo en lo anterior, el plan de *marketing* viene a ser una especie de guía para la comercialización necesaria para tener la adecuada rentabilidad de los productos y, de esta forma, generar una imagen de estos; además, es relevante porque así se lograría un mayor posicionamiento para la empresa.

1.2 Marco contextual

Una vez que se definen las variables importantes del estudio es necesario realizar un análisis sobre la situación del mercado al cabo de los años, el cual permita crear una idea sobre el futuro. La empresa que tiene conocimiento sobre lo que sucede a su alrededor es una compañía que está pendiente de los cambios del mercado y en constante monitoreo para actualizar su modelo de negocio hacia la competencia.

1.2.1 Industria agropecuaria

Para entender el sector agropecuario es importante conocer cuál ha sido el desempeño de este sector comercial en el país, el cual es de mucha relevancia para esta investigación. El análisis que realiza el Estado de la Nación (2019) referente a este sector se puede ver en la siguiente cita:

De acuerdo con las estadísticas del BCCR, entre 2016 y 2017 el sector comercio, el de mayor volumen de ventas en la economía, redujo su crecimiento de 4,2% a 3%. Sin embargo, esa desaceleración ocurrió con mayor fuerza en cuatro regiones: la Central-Periferia, la Central-GAM, la Pacífico Central y la Brunca; en todas ellas las tasas cayeron por debajo de 1,5% (gráfico 3.4). En cambio, en la Chorotega el descenso no se dio, y más bien se observó una mejora del 5%, por encima del promedio nacional. En las demás regiones el comercio se desaceleró, pero en magnitudes distintas (p. 130).

Sin embargo, el área de estudio para la presente investigación es la industria láctea, que se encuentra inmersa en el sector agropecuario de nuestro país. El Estado de la Nación (2019) hace referencia y explica:

El sector agrícola tuvo un comportamiento similar al del comercio: su crecimiento promedio se redujo de 5,2% a 3,7% en el período analizado. A nivel regional la

desaceleración fue mayor en Huetar Norte y Central-Periferia; en esta última la agricultura incluso se contrajo (gráfico 3.6). A su vez, en 2017 la Chorotega se recuperó de la contracción que había experimentado el año anterior, aunque mantuvo un crecimiento por debajo del promedio (p. 131).

De acuerdo con lo anterior, el contexto de la industria de la industria agropecuaria a nivel nacional consiste en una desaceleración en el crecimiento del 2017 al 2018, causado por el estancamiento económico que vive el país. En el apartado económico se explica la desaceleración de la economía costarricense.

1.2.1.1 Sociocultural

En cuanto a los aspectos sociales que engloba la industria de lácteos, la población del cantón de Liberia y el desarrollo demográfico que tenga en los próximos años son particularidades que se deben tener claras, para así identificar los consumidores reales y potenciales de dichos productos en la zona.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2014), la población total del cantón de Liberia al año 2014 era de 67 463 personas, distribuida, según rango de edad, de la siguiente forma: 0-14 años representaban el 25,8%, 15-64 años 68,6% y 65-más años 5,6%. Durante los últimos tres años, el crecimiento poblacional del país ha disminuido, pues ha pasado del 1,24% en el 2015 a 1,17% en el 2017 (INEC, 2018).

1.2.1.2 Tecnológico

Actualmente, las diferentes organizaciones que operan en los mercados deben, por regla, innovar en sus herramientas tecnológicas, debido a la gran competencia y necesidad de ofrecer productos y/o servicios de gran calidad. Por consiguiente, las empresas se están involucrando aún

más en las variadas maneras de llegar hasta su consumidor final, esto para realizar inversiones en equipos adecuados, que coadyuven a lograr difundir su producto a todos los sectores en los cuales desee incursionar.

Este escenario no es ajeno para la industria láctea en el país, ya que se ha ido actualizando según las necesidades de los consumidores y las oportunidades en el mercado. Por lo tanto, Gallardo, Pérez y Gomis (2015) mencionan que “la adaptabilidad o exploración se refiere a la capacidad de moverse rápidamente hacia nuevas oportunidades, de ajustarse a los mercados volátiles evitar la complacencia, a través de cambios más o menos radicales” (p. 38).

Sin ninguna duda, cualquier empresa que desee incursionar o mantenerse en el mercado debe estar en una constante actualización, debido a que los consumidores cada día exigen productos de mayor calidad. Para que lograr esto, una empresa debe invertir en maquinaria de trabajo y equipos, así como investigación, que permita ahondar y conocer los gustos y las preferencias de los consumidores a los cuales se dirige.

Gallardo, Pérez, y Gomis (2015) explican que “cuando el entorno pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada” (p. 28). En materia de tecnología, es importante recalcar el esfuerzo que debe hacer una empresa para ser competitiva en el mercado, dados los costos asociados a la operación y, sin dicha inversión, es difícil que se mantengan constantes en el entorno empresarial.

1.2.1.3 Económico

Con la situación económica actual de Costa Rica es inevitable identificar las afectaciones internas que puede tener una empresa, ya que la desaceleración de la económica nacional

repercutirá directamente en el crecimiento de la organización. Lo anterior se suma a los daños colaterales que pueden causar en las tasas de interés, las cuales son relevantes para toda organización que cuente con pasivos importantes para su funcionamiento.

A lo anterior se le agrega una serie de problemáticas que afectarán el ecosistema empresarial donde se desenvuelve una organización. Uno de estos problemas es la contención del gasto público, que puede incidir en la no inversión de canales importantes para la distribución de los productos que elabora una empresa. Según el informe del Estado de la Nación (2019):

Entre 2016 y 2017, el crecimiento promedio de la economía costarricense se redujo de 4,2% a 3,4%. Esta desaceleración no se manifiesta con la misma intensidad en todo el país; las regiones más afectadas fueron la Huetar Norte y la Pacífico Central... La mayoría de los negocios tiene dificultades para crecer. Así, del total de microempresas existentes en 2005, el 88,5% de las que no murieron tenía el mismo tamaño doce años después (p. 123).

Es por esta razón que se deben tomar medidas internas en las organizaciones, ya que ahí es donde se pueden plantear estrategias para enfrentar las amenazas que actualmente se encuentran en el mercado y, al mismo tiempo, identificar el nivel de exposición de aspectos que inciden en la competitividad empresarial.

1.2.1.4 Ambiental

Desde un punto de vista ecológico, se debe mencionar el posible impacto que haría en la industria láctea un fenómeno que cada vez ataca con más frecuencia a nivel mundial: el fenómeno del Niño y la Niña, provocado por los cambios climáticos en el planeta. Así pues, FAO y OPS (2017) declaran:

El niño es un fenómeno climático asociado al calentamiento en un grado mayor de lo normal de la superficie de los océanos del pacífico ecuatorial central y oriental (un aumento de 0,5 °C o más en relación con la medida durante cinco períodos consecutivos sobre puestos de tres meses). En tanto, cuando las aguas superficiales se enfrían el fenómeno se conoce como la niña (p.117).

Por consiguiente, si este entra al país, se deben tomar medidas preventivas para mitigar el impacto que el fenómeno pueda causar en el proceso productivo de las empresas, las cuales dependen de la parte agrícola para obtener sus respectivos productos.

Además, es importante conocer el amplio nivel de alcance que ha tenido este fenómeno en las diferentes regiones donde ha atacado. FAO y OPS (2018) mencionan lo siguiente:

Las consecuencias del fenómeno son alteraciones metodológicas, regiones, pueden provocar una disminución de las precipitaciones evento y, en otras, un aumento de lluvias naciones. En América Latina y el Caribe la aparición de este fenómeno genera condiciones de sequedad en Mesoamérica, que se extiende hasta Colombia y el nordeste de Brasil (p.117).

Un efecto importante de resaltar en la industria láctea, y más en el lugar donde opera una empresa, son los constantes cambios que ha venido teniendo el clima en la región guanacasteca, debido a que dicha provincia se ha visto golpeada por cambios climáticos dramáticos. Lo anterior provoca efectos negativos en la producción lechera de los diferentes distribuidores de lácteos, especialmente por el tipo de actividad que dicha industria realiza, ya que el clima incidirá en la obtención de buenos o malos rendimientos lecheros. Al respecto, FAO y OPS (2018) señalan:

El fenómeno de la niña causa, en tanto, los efectos contrarios a los del niño. Se trata de un evento que normalmente dura cerca de un año, con periodos de intensidad entre octubre y enero. Durante la niña, las condiciones climáticas favorecen el avance de los huracanes formados en el Atlántico sobre las costas orientales

centroamericanos y norteamericanas. Según las proyecciones climáticas, un fenómeno de El niño de características fuertes favorece la formación del fenómeno de la niña” (p. 117).

Por lo anterior, es pertinente tomar las medidas adecuadas de prevención, más en la actividad productiva que desarrollan las empresas, porque un pequeño cambio podría causar pérdidas grandes. De igual forma, es relevante analizar posibles medidas de prevención, las cuales ayuden a crear un ambiente que provea alternativas eficientes.

1.2.1.5 Político

Otro aspecto relevante para la investigación, y visto desde el entorno nacional, es el déficit fiscal que últimamente enfrenta el país. Avendaño (2018) afirma que “El creciente déficit fiscal que enfrenta el Gobierno y las condiciones externas (internacionales) limitan el crecimiento económico de Costa Rica durante el 2018” (p.1).

Al acumularse cada vez más, el déficit fiscal aumentará las posibilidades de una desaceleración económica en el país, la cual se ve reflejada en un menor gasto interno, provocado por la introducción de nuevos impuestos y recortes del gobierno. Tanto los hogares como las empresas estarían consumiendo menos, dado que su ahorro será reducido. Esto incide directamente en una menor recaudación del dinero por parte de las empresas, pues, al consumir menos las personas, estas tienen un menor ingreso. Lo anterior consiste en un ciclo que afecta a toda la ciudadanía costarricense, puesto que los impuestos son una variable de control que se utiliza para mantener la estabilidad económica de un país mediante su política fiscal.

1.2.1.6 Legal (Regulatorio)

En lo que respecta al aspecto legal, la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor N° 7472, se refiere a los diferentes aspectos que deben tomar en consideración, tanto empresarios como compradores, para lograr un equilibrio y, de esta manera, mantener sus derechos, por lo que se menciona en el artículo 1 de la Procuraduría General de la República:

El objetivo de la presente Ley es proteger, efectivamente, los derechos y los intereses legítimos del consumidor, la tutela y la promoción del proceso de competencia y libre concurrencia, mediante la prevención, la prohibición de monopolios, las prácticas monopolísticas y otras restricciones al funcionamiento eficiente del mercado y la eliminación de las regulaciones innecesarias para las actividades económicas (p.1)

Por lo cual, es relevante que exista una comunicación constante para que se dé una adecuada aplicación de los derechos que cada parte requiere. Además, se menciona en La Nación que el principal y mejor defensor para los consumidores es la competencia y, es por eso que, entre más oferentes en el mercado, habrá mayor variedad de los productos y, por ende, variedad de precios que pueden beneficiar el bolsillo del comprador.

1.2.1.7 Ético

Cualquier empresa que está pensando incursionar en el mercado, ya sea de productos y/o servicios, debe procurar mantenerse en regla con las condiciones políticas/legales, ya que, si no lo hace, esta se verá envuelta en problemas que van a perjudicar su imagen ante los clientes.

De acuerdo con lo anterior, Friedman (1970) aporta que “La única responsabilidad social de una empresa es la maximización de los beneficios para los accionistas, dentro del marco legal y

las costumbres éticas del país” (citado en Cueto y González 2017, p. 25). El aspecto ético en las empresas es fundamental, no importa si se trata del sector de lácteos o cualquier, pues, de no contar con este elemento bien arraigado, se podría incurrir o caer en problemas que van a perjudicar la imagen de la compañía, lo cual afectaría de manera significativa el proceder de esta en su accionar dentro de la sociedad.

1.2.1.8 Demográfico

En lo que respecta a la información demográfica, el INEC (2014) brinda los siguientes datos con respecto a la población: Costa Rica posee un total de 4 301 712 personas, 326 953 viven en la provincia de Guanacaste y, de los anteriores, 62 987 son los habitantes del cantón de Liberia, los cuales 30 841 son hombres y 32 146 son mujeres; 51636 viven en la zona urbana y 11 351 en la zona rural.

Respecto a la población ocupada de quince años o más en el cantón de Liberia, se tienen los siguientes datos: hay un total de 22 579 ocupados: 13 991 son hombres y 8 588 mujeres; 4 693 trabajan en el sector público y 17 886 en el privado.

Para el cantón de Liberia, los indicadores económicos revelan una población de quince años o más de 45 580 habitantes; la tasa neta de participación es de 52,1, mientras que la tasa de ocupación es de 49,5; la tasa de desempleo abierto de 4,8; el porcentaje de población económicamente inactiva es de 47,9; y la relación de dependencia económica es de 1,7. A su vez, el porcentaje de población ocupada según sector es de 8,5 para el primario; 12,9 en el secundario; y 78,6 con respecto al terciario (INEC, 2014).

1.2.2 Antecedentes históricos del sector agropecuario en Costa Rica

A lo largo de la historia, Costa Rica se ha caracterizado como un país líder en el sector agropecuario. Este le exporta al mundo productos como café, banano, piña, sandía, lácteos, carne, entre otros. Se inició con una economía totalmente agropecuaria, donde el mayor peso del producto interno bruto era aportado por este sector agrario. Sin embargo, con el pasar de los años, Costa Rica ha evolucionado y, actualmente, el sector turismo tiene un gran peso en el PIB.

El siguiente cuadro muestra los ingresos del PIB en el sector de comercio nada más. Se observa que en los últimos cinco años, el país ha mantenido una media de producción en 1 564 billones de colones.

Cuadro 1.1 Costa Rica. Producto interno bruto según rama de actividad económica, 2015-2019
(millones de colones)

Actividad económica	2015	2016	2017	2018	2019	Variación % 2019-2018
Producto Interno Bruto a precios de mercado	29 281 373	31 136 211	33 014 819	34 693 418	36 429 780	5,0
Impuestos a los productos y las importaciones (netos de subvenciones)	2 409 627	2 558 517	2 617 266	2 635 716	2 722 374	3,3
Producto Interno Bruto a precios básicos	26 871 746	28 577 693	30 397 552	32 057 702	33 707 406	5,1
Agricultura, silvicultura y pesca	1 451 382	1 597 541	1 655 290	1 588 988	1 529 933	-3,7
Minas y canteras	88 068	95 965	91 864	97 403	94 302	-3,2
Manufactura	3 331 909	3 550 844	3 875 166	4 116 201	4 344 333	5,5
Electricidad, agua y servicios de saneamiento	830 562	894 792	891 553	967 095	1 042 281	7,8
Construcción	1 436 434	1 417 824	1 412 012	1 573 763	1 498 094	-4,8
Comercio al por mayor y al por menor	2 775 554	2 838 150	3 044 860	3 221 188	3 190 424	-1,0
Transporte y almacenamiento	1 273 807	1 364 861	1 444 296	1 511 365	1 603 361	6,1
Actividades de alojamiento y servicios de comida	887 458	1 004 468	1 051 419	1 121 169	1 245 474	11,1
Información y comunicaciones	1 233 442	1 321 213	1 428 745	1 523 582	1 683 969	10,5
Actividades financieras y de seguros	1 336 364	1 506 742	1 604 288	1 764 830	1 870 030	6,0
Actividades inmobiliarias	2 430 597	2 552 817	2 689 300	2 797 961	2 929 337	4,7
Actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo	3 310 034	3 541 985	3 840 672	4 091 532	4 442 175	8,6
Administración pública y planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1 316 525	1 378 379	1 438 578	1 499 242	1 569 509	4,7
Enseñanza y actividades de la salud humana y de asistencia social	4 276 343	4 544 325	4 873 672	5 068 523	5 476 012	8,0
Otras actividades	893 268	967 788	1 055 837	1 114 860	1 188 173	6,6

Fuente: Sepsa, con base en información del BCCR, Revisión del Programa Macroeconómico 2019-2020, julio 2019

El siguiente cuadro exhibe el peso porcentual por los diferentes sectores que contribuyen al PIB de los últimos cinco años.

Cuadro 1.2 Costa Rica. Composición porcentual del producto interno bruto según rama de actividad económica, 2015-2019 (porcentaje)

Actividad económica	2015	2016	2017	2018	2019
Producto Interno Bruto a precios de mercado	100	100	100	100	100
Impuestos a los productos y las importaciones (netos de subvenciones)	8,2	8,2	7,9	7,6	7,5
Producto Interno Bruto a precios básicos	91,8	91,8	92,1	92,4	92,5
Agricultura, silvicultura y pesca	5,0	5,1	5,0	4,6	4,2
Minas y canteras	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Manufactura	11,4	11,4	11,7	11,9	11,9
Electricidad, agua y servicios de saneamiento	2,8	2,9	2,7	2,8	2,9
Construcción	4,9	4,6	4,3	4,5	4,1
Comercio al por mayor y al por menor	9,5	9,1	9,2	9,3	8,8
Transporte y almacenamiento	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Actividades de alojamiento y servicios de comida	3,0	3,2	3,2	3,2	3,4
Información y comunicaciones	4,2	4,2	4,3	4,4	4,6
Actividades financieras y de seguros	4,6	4,8	4,9	5,1	5,1
Actividades inmobiliarias	8,3	8,2	8,1	8,1	8,0
Actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo	11,3	11,4	11,6	11,8	12,2
Administración pública y planes de seguridad social de afiliación obligatoria	4,5	4,4	4,4	4,3	4,3
Enseñanza y actividades de la salud humana y de asistencia social	14,6	14,6	14,8	14,6	15,0
Otras actividades	3,1	3,1	3,2	3,2	3,3

Fuente: Sepsa con base en información del BCCR, Revisión del Programa Macroeconómico 2019-2020, julio 2019.

De acuerdo con lo anterior, en los últimos cinco años, el sector agropecuario ha disminuido su impacto en el PIB, lo que a su vez indica que el sector productivo ha bajado. Estas disminuciones son efectos de los problemas de endeudamiento que presentó el país durante la administración Solís (2014-2015), donde se dio una recesión económica por el nivel de deuda interna del país.

Ahora bien, en los últimos dos años (2018-2019) hubo una variación significativa del 3,7%, explicada porque, en el 2019, Costa Rica cambió sus políticas arancelarias mediante el proyecto de fortalecimiento de las finanzas públicas, el cual fue publicado oficialmente en La Gaceta durante junio de ese mismo año.

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería en el informe de logros 2014-2018, la inversión y el fomento de emprendimiento ha sido un objetivo claro a lo largo de los últimos años:

En el período 2014 al 2017 se ha logrado ejecutar ¢5.228,0 millones que representa un 58,1% de los recursos programados dentro de la meta... En la Administración 2014-2017 se programó una inversión total 9.781.0 millones con recursos de transferencias, de la cual se logró ejecutar un total de seis mil cuatrocientos catorce millones trescientos diecisiete mil seiscientos quince colones, los cuales han beneficiado 76 proyectos para un aproximado de 12.851 beneficiarios (p. 4).

Por consiguiente, el apoyo del país para los productores nacionales se ha visto impulsado con el desarrollo de los programas del MAG, que fomentan el emprendimiento agro-productivo. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y ganadería (2018), durante el periodo 2014-2017:

Se desarrollaron 76 programas que beneficiaron a diferentes organizaciones del país, orientados al desarrollo de infraestructura productiva en hortalizas, apicultura, ganadería, caña, pesca, en apoyo a procesos de comercialización de café, ganadería, hortalizas, granos básicos, ganadería, frutas; a la modernización de ferias del agricultor, en infraestructura y equipamiento para la comercialización y agroindustria de (ganadería, grano básicos, hortalizas, lácteos, frutas, miel de abeja, dulce, pesca) y en tecnologías y sistemas de producción sostenible en café, ganadería, hortaliza (p. 4).

La responsabilidad de contribución del Gobierno ha estado presente con el desarrollo de programas de capacitación para los pequeños emprendedores del país. Junto con ayuda de otras instituciones, tales como el Instituto de Desarrollo Rural (Inder), el Instituto de Mixto de Ayuda Social (IMAS), las universidades públicas, entre otras. Cada una de las instituciones aporta al desarrollo del país y lo más importante es que contribuyen al desarrollo económico.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL ENTORNO DE LA EMPRESA QUESERA ARTESANAL LA UNIÓN

El presente capítulo muestra la situación actual de la empresa Quesera Artesanal La Unión, en cuanto al entorno interno de la organización y el mercado en el que opera, para lo cual se considera su estructura organizacional. Asimismo, este apartado brinda una descripción de los elementos administrativos y operativos de la empresa, que permitan desarrollar posteriormente estrategias alineadas a sus necesidades actuales y futuras.

2.1 Planeación estratégica

De acuerdo con la información brindada por la administradora de la empresa, María de los Ángeles Barrantes Cerda, los inicios de la empresa Quesera Artesanal La Unión se dan en el año 2009. La idea nace en Isabel (cofundadora de la empresa), quien, luego de pasar por tropiezos de salud, plantea realizar un negocio familiar, donde pueda contribuir y sentirse al mismo tiempo activa. El nombre como tal de Quesera surge porque, en sus inicios, lo que sabían elaborar eran quesos. Cabe recalcar que, cuando se conformó, la empresa buscaba la manera de diferenciación y, por ello, se destacaba por la elaboración de queso bajo una técnica muy particular, algo muy valioso para esta.

Posteriormente, ellas aprendieron la receta de la madre de la cuñada de doña Isabel (María de los Ángeles) para la confección de cuajadas, una manera distinta a la habitual, con la que tiempo después se iban a destacar. Todo esto formaba parte de los inicios de la empresa y, en este período, comercializaban mediante la pulpería de la cual eran dueños en ese entonces.

Seguidamente, conforme se iban dando a conocer más, ya no solo vendían en su negocio y a personas cercanas, sino también en otros comercios, esto gracias a la excelencia característica de los productos de la empresa.

Por lo tanto, se puede mencionar que, desde un principio, la empresa Quesera Artesanal La Unión hizo sus primeras ventas, principalmente, por encargos de las personas cercanas a la familia en la comunidad de Quebrada Grande, Liberia, Guanacaste. Posteriormente, los productos se extienden a otros lugares del cantón, a partir de la recomendación de los mismos clientes, la publicidad de boca en boca. Gracias a esos primeros clientes, luego, la empresa logra posicionarse en algunos comercios liberianos, donde, en la actualidad, realiza distribución todos los martes y los sábados.

En ese tiempo, la industria lechera era una de las principales actividades de la zona, sumamente rural y destacada por la crianza de animales para el consumo familiar. Actualmente, la actividad en la zona se mantiene como en aquel tiempo, mientras que quienes realizan dicha actividad se han encargado de proveer materia prima a otros productores locales dedicados a la elaboración de quesos.

En el caso de la empresa en estudio, esta ha ido incrementando los clientes en todo el cantón de Liberia, es decir, ya no solo se concentra en Quebrada Grande, lo que le permite llegar a más lugares y darse a conocer en una mayor escala. Sin embargo, la limitante principal es la materia prima, ya que los proveedores no abastecen lo suficiente para cubrir la demanda que aumenta progresivamente.

2.1.1 Estructura organizacional

En el caso de la empresa Quesera Artesanal La Unión, la estructura organizacional se enfoca en la Gerencia General, que principalmente se encarga de los papeleos correspondientes necesarios para el funcionamiento de la empresa, por ejemplo: diversas capacitaciones que requieren por medio del INA (Instituto Nacional de Aprendizaje) y la ayuda que le brinda el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), mediante una capacitación para la creación de la empresa.

Por otro lado, la empresa cuenta también con el Departamento de Producción, dedicado específicamente a la transformación en los productos finales, además de llevar los datos de las cantidades de litros de leche que los proveedores de la zona le suministran para sus procesos diarios.

El Departamento de Producción cumple las siguientes funciones:

- Fiscalización de la calidad y la cantidad en la entrada de la materia prima.
- Limpieza de los implementos y los equipos de trabajo.
- Elaboración de todos los productos lácteos que produce la empresa.

Por su parte, el Departamento de Distribución actualmente cumple con las siguientes funciones:

- Contactar a los clientes potenciales.
- Contactar a los clientes reales para la confección de pedidos.
- Entrega de pedidos solicitados.
- Cobranza de pedidos.

2.1.2 Ubicación y tamaño de la empresa

La Empresa Quesera Artesanal La Unión se encuentra ubicada en el distrito de Quebrada Grande, Liberia. Además, esta cuenta con siete empleados laborando, de los cuales cinco están encargados de la producción y los otros dos son responsables de la comercialización de los distintos productos de la empresa.

2.1.3 Organigrama

El organigrama representa de qué manera se distribuyen las actividades y las responsabilidades de cada puesto. No obstante, si no se cuenta con una adecuada distribución de las labores a realizar, el trabajo será desordenado y pondrá en apuros el desarrollo de la empresa en el mercado. Muchas organizaciones han visto perder su esfuerzo por las malas asignaciones de tareas.

En el caso de la empresa Quesera Artesanal La Unión, únicamente, se cuenta con una Gerencia General, un Departamento de Producción y uno de Comercialización. La estructura de la empresa es característica de las pymes en Costa Rica, donde son familiares, con menos de diez empleados y desarrolladas en un lugar específico.

2.1.4 Planificación estratégica

Respecto a la planificación estratégica de la empresa, se hizo una revisión de la misión, la visión, los objetivos, los valores institucionales y el presupuesto. A continuación, se expone cada elemento.

2.1.4.1 Misión

La empresa Quesera Artesanal La Unión no cuenta con una misión definida. Empíricamente, sus integrantes tienen la idea y el reconocimiento de lo que hacen, sin embargo, no lo han formalizado. Como se explicó anteriormente, este elemento muestra la razón de ser de una empresa y su compromiso en el mercado y, por lo anterior, se procedió a averiguar cuál es la idea de misión que tiene la empresa en estudio, para así elaborar una propuesta formal en el capítulo cuatro.

2.1.4.2 Visión

Al igual que la misión, la visión de la empresa Quesera Artesanal La Unión está en la percepción de las personas que se encuentran laborando en la empresa, pero ellas no la han establecido o definido.

2.1.4.3 Objetivos

Con respecto a los objetivos, se debe destacar que la empresa en estudio no cuenta con objetivos definidos, de manera que es necesario establecerlos en la propuesta.

2.1.4.4 Valores

Se procedió a indagar sobre los valores de la empresa Quesera Artesanal La Unión, pero, como tal, estos no se encuentran formalizados, sino que son reconocidos únicamente por la encargada, quien no se tiene definida la argumentación de cada uno de ellos. Dentro de los valores que la empresa reconoce, se citan: la excelencia, la unión, la calidad productiva, la dedicación, la transparencia y la ética.

2.1.4.5 Presupuesto

En el caso del presupuesto, la empresa no lo define formalmente, tampoco cuenta con sistemas de proyección de entradas y salidas de efectivo ni proyección de flujos de caja; esto afecta la visualización de los gastos y los ingresos reales en los que incurre, así como la liquidez de la empresa en un periodo determinado. El trabajar sin proyección de presupuesto repercute en la planificación y la organización de las operaciones diarias, ya que no se dimensiona el rendimiento y la rentabilidad real de su actividad productiva.

2.2 Fuerzas de Porter

Estas fuerzas vienen a ayudar a la organización en la comprensión integral del entorno, tanto interno como externo. También, se determinan los poderes de negociación existentes en los determinados procesos que son llevados a cabo. Ahora bien, en los siguientes puntos se analiza cada una de estas fuerzas en referencia a la empresa que se estudia.

2.2.1 Poder de negociación de los clientes

La primera fuerza de Porter es el poder de negociación de los clientes o los consumidores. Esta convierte en un factor a tomar en cuenta por parte de la empresa Quesera Artesanal La Unión, porque evidencia cuándo los clientes tienen o no el poder de cambiar el precio final de un producto. No obstante, la empresa considera que actualmente los clientes reales poseen un poder medio de negociación, debido a la alta oferta de los productos lácteos. Este es un aspecto por mejorar, para que a futuro los diferentes clientes no dominen dichas negociaciones.

Cabe recalcar que, en la actualidad, la empresa no tiene estrategias de negociación, pero considera que los clientes no tienen injerencia en relación al cambio en el precio. Asimismo, ellos desempeñan un papel esencial en el conocimiento de los gustos, las necesidades y las preferencias vitales para un correcto desarrollo en el mercado. Con el fin de lograr la satisfacción de los compradores, se necesita estar alerta a los cambios del entorno, mediante estudios e investigaciones que abarquen a los clientes actuales y potenciales de productos lácteos.

A continuación, se mencionan los principales clientes identificados para la empresa Quesera Artesanal La Unión.

- Pedro Benavides
- Súper Spiti
- Panadería Deliqueques
- Carnicería Obando
- Mini Super El Guacalito
- Mini Super Vindas
- Priscila Hernández

Aunado a esto, existen otros que compran los productos en cantidades menores, quienes no son lo suficientemente significativos para mantener el correcto funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, se debe ahondar en estudios que garanticen y ayuden al alcance de nuevos clientes que le permitan a la empresa crecer en el mercado liberiano.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Actualmente, el poder individual de los proveedores no es fuerte, pues se cuenta con varios de estos que brindan la materia prima esencial, la leche. Sin embargo, en la época seca, la empresa no cuenta con la suficiente para sustentar la creciente demanda. No solo es por la deficiencia en los pastos durante esta época, sino porque, en ocasiones, los proveedores deciden no dar la suficiente materia prima, lo que incluye problemas a la hora del pastoreo de las reses. Además, la empresa no posee una cuota establecida por parte de los proveedores y esto hace que, a veces, estos no entreguen la cantidad mínima requerida.

Al no contar con la suficiente materia prima, la empresa se ve en la necesidad de restringir de la cantidad requerida por parte de sus clientes, lo que provoca una notable disminución en las ventas y, a su vez, afecta el crecimiento y disminuye la posibilidad de obtener mayores ingresos.

2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Esta amenaza es latente para la empresa, dado que no puede asegurar los clientes con los que cuenta actualmente. No tiene forma de garantizar la fidelización de los clientes, puesto que hay contratos de exclusividad que los comprometan a seguir comprando sus productos.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que, para este mercado, las barreras de entrada no son tan fuertes y, por lo tanto, quienes deseen ingresar a la producción y la comercialización de productos lácteos no tendrán tanta dificultad, más bien, logran ingresar productos diferenciados, de calidad y a precios accesibles. Estos son los factores que la empresa debe analizar detenidamente para plantear estrategias, las cuales permitan fortalecer la comercialización de sus productos.

Con respecto a este punto, la empresa no posee las herramientas necesarias para determinarlo, debido a que tampoco tiene la capacidad para distinguirlo.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a productos sustitutos, la empresa Quesera Artesanal La Unión determina que cuenta con varios productos lácteos en el mercado. La mayor amenaza son los productos de origen vegetal que se vienen dando; sin embargo, el mercado al que van dirigidos es el de aquellas personas intolerantes a la lactosa, quienes no pueden consumir productos derivados de la leche. Grandes marcas como Dos Pinos son las que los comercializan y vienen a sustituir el consumo de quesos, cuajadas y natillas, los cuales vende la Quesera Artesanal La Unión.

No obstante, no se pueden dejar de lado que, para los demás productos, tales como quesos, también existe competencia con una industria que se está dando a conocer como es la de productos lácteos, pero con leche de cabra, ya no de vaca. A pesar de lo anterior, la empresa no considera a esta última de gran relevancia ni que pueda desplazarla del mercado.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores en la zona donde se ubica la empresa Quesera Artesanal La Unión es fuerte, pues la principal actividad económica es ganadería lechera y agricultura. Por ende, se producen lácteos que son de consumo diario en el mercado liberiano. La empresa hace hincapié en los competidores que se encuentran en condiciones ilegales para la comercialización de sus productos, al evadir impuestos y permisos de funcionamientos ante las entidades respectivas, lo que provoca que estos competidores puedan establecer precios absurdos muy por debajo de los demás productores de lácteos. En cierta medida, este factor desfavorece a la empresa en estudio,

no obstante, esta ha sabido sobresalir al contar con ciertos productos que la diferencian de los demás, para así continuar con sus actividades.

2.2.6 Análisis situacional

El análisis situacional le permite a la empresa focalizar sus esfuerzos en todo lo que actualmente tenga debilidades y amenazas, además de vigorizar sus fortalezas y oportunidades. Dicho análisis comprende el entorno interno y externo. Identificar el entorno le ayudará a la empresa a alcanzar sus objetivos empresariales y tomar acciones para mejorarlos. Para analizar el entorno interno y externo, se realizó un análisis FODA y Porter.

2.3 FODA

El análisis FODA ayuda a identificar factores relevantes, tanto de manera interna como de manera externa. Una vez identificados, le permite a la organización contar con un panorama más claro y actual para realizar determinados cambios y tomar decisiones. Este tipo de análisis permite modificar los aspectos en los que la empresa ha decaído, o bien, está en desventaja. Por consiguiente, se analiza cada uno de los apartados.

2.3.1 Fortalezas

Las fortalezas son un conocimiento organizacional de manera interna. Las mencionadas a continuación son aquellas que le permiten a la empresa Quesera Artesanal La Unión competir en el mercado de productos lácteos.

- Actualmente, la empresa se caracteriza por brindarle al consumidor productos de calidad.
- Excelencia en la producción y el servicio al cliente.

- Trabajo en equipo, se manifiesta al momento de organizar todas las tareas necesarias para la elaboración de los productos.
- Cuentan con un agradable clima organizacional, donde se ayudan mutuamente en todas las tareas para la elaboración de sus productos, lo que mejora su producción y comercialización.
- Elaboración de un producto diferenciado por la técnica en la producción de quesos y cuajadas, dentro del mercado en el cual se desarrolla.

2.3.2 Oportunidades

Como se mencionó en el capítulo uno, las oportunidades son las que el ambiente externo brinda, de manera que la empresa debe aprovecharlas al máximo, antes de que otra se beneficie. La empresa en estudio, Quesera Artesanal La Unión, cuenta las siguientes oportunidades:

- Incursionar en nuevos procesos de producción que mejoren el rendimiento y disminuyan el costo respectivo.
- Negociaciones de abastecimiento de materia prima por nuevos proveedores.
- Expansión en la comercialización de productos en la zona de Guanacaste.
- Establecer nuevos tipos de empaque que sean amigables con el ambiente.
- Establecimiento de procesos de producción que minimicen, o bien, eliminen el impacto negativo en el ambiente.
- Buscar proveedores que se preocupen también por el impacto ambiental, de tal manera que, desde la introducción de la materia prima, se esté siendo consciente de dejar una huella positiva que contribuya a la disminución de la contaminación ambiental.
- Hacer un escaneo del mercado, en especial del liberiano, que es donde actualmente desarrolla y comercializa todos los productos que elabora, con el fin de evidenciar cuáles son aquellos

que debe potenciar en cuanto a su valor nutricional. Si se puede, incluso agregar otros que ayuden a captar lo exigido por la demanda de productos.

2.3.3 Debilidades

Si desea mantenerse en el mercado, cada empresa posee puntos que debe mejorar, tal es el caso de la Quesera Artesanal La Unión, donde se presentan las siguientes debilidades:

- Inexistencia de objetivos claros de corto, mediano y largo plazo.
- Falta de estrategias sólidas de *marketing*.
- Inadecuada fijación de precios en los productos.
- Falta de estrategias para una adecuada negociación con los clientes.
- Baja productividad en época seca, debido a la falta de materia prima por parte de los proveedores.
- Actualmente, la empresa no tiene establecidas y estructuradas la visión y la misión. Por ello, esta tiene una considerable deficiencia en su entorno interno, porque, de igual manera, no se han establecido planes de acción.
- Todo lo que hacen es producir y vender, sin tener un norte establecido, de manera que es primordial un trabajo más enfocado en las estrategias, las cuales van a trazar el camino idóneo de la compañía.

2.3.4 Amenazas

En la lucha de mercado, se debe estar atento ante las eventualidades que ocurren, más ahora ante uno tan cambiante. Por esta razón, se encontraron las siguientes amenazas en la empresa bajo estudio:

- Entrada de nuevos competidores que comercialicen productos de bajo costo y buena calidad.

- Cambios abruptos en las leyes de economía y comercio que perjudiquen a la empresa, directa o indirectamente.
- Crecimiento de productos sustitutos en el mercado liberiano.
- El mercado lácteo liberiano es dominado por un gran competidor como lo es Dos pinos.
- Falta de materia prima como la leche, debido a que los productores prefieren venderla a la empresa Dos pinos, lo que debilita la producción de la empresa.
- Cambios en la economía nacional vienen a jugar un papel importante en la empresa, por lo que deben ser considerados.

2.4 Marketing o mercadeo

La organización no cuenta con un departamento específico de mercadeo, tampoco algún encargado de formular estrategias adecuadas para una mayor captación de mercado. Al no contar con objetivos empresariales que estructuren de cierta forma el camino de la empresa, la tarea de organizarlos o alinearlos con posibles estrategias a futuro se torna más difícil, dado que, en la teoría, se estima que estos van de la mano con la planificación estratégica.

2.4.1 Objetivo del *marketing*

La empresa no cuenta con un objetivo de *marketing* claro y establecido; además, el no tener un encargado específico para el Departamento de Mercadeo dificulta aún más que el diseño de un objetivo de *marketing*, que vaya acorde a las necesidades actuales y futuras del mercado donde se desarrolla.

2.4.2 Segmentación

La segmentación es un elemento importante de valorar en toda organización, ya que permite tener clasificado el mercado donde se opera y así plantear diversas estrategias adecuadas para este.

2.4.2.1 Segmentación geográfica

En la actualidad, la empresa cuenta con esta segmentación, constituida en el cantón de Liberia, Guanacaste, zona en la cual se están comercializando los productos desde sus inicios y se ha facilitado su distribución. Sin embargo, la empresa tiene mayor capacidad de producción, en el caso que desee crecer aún más en el cantón de Liberia y si quisiera expandirse a los demás cantones de Guanacaste.

2.4.2.2 Segmentación demográfica

Para la empresa en estudio, el consumidor de sus productos consiste en personas que van de los dos años de vida en adelante, tanto hombres como mujeres, de poco o mucho poder adquisitivo, puesto que los precios son accesibles. Se evidencia que los productos de la empresa Quesera Artesanal La Unión se ofrecen a un amplio mercado de personas con gusto por los derivados de la leche de vaca.

2.4.2.3 Segmentación psicográfica

Esta segmentación aporta gran relevancia para la empresa, ya que con ella se conoce a profundidad los clientes que consumen los productos, además de aportar conocimientos en nuevas tendencias importantes a considerar para perseverar dentro del mercado liberiano. Sin embargo, actualmente, la empresa no cuenta con esta clase de segmentación.

2.4.2.4 Comportamental

Por lo anterior, para Quesera Artesanal La Unión resulta fundamental tratar de entender los gustos, las necesidades y las preferencias de los consumidores, debido a que estos son sumamente cambiantes, lo cual hace muy volátil el conocimiento obtenido.

2.4.3 Segmento

En este caso, el segmento de mercado al que va dirigido la venta de los productos de la empresa son personas que consumen productos lácteos, por ello, quedan de lado las veganas, quienes no consumen ningún derivado animal, así como las personas de poco a alto poder adquisitivo, pues los precios de los productos son accesibles para todos.

2.4.4 Mercado meta

En la actualidad, la empresa tiene como mercado meta a los supermercados, las pulperías, las carnicerías, los abastecedores y los minisúper y licorerías, los cuales, al ser comercios de venta alimenticia, suelen ser un punto estratégico, para abarcar una mayor cantidad de personas que adquieran sus productos.

2.4.5 Valor agregado

La empresa presenta un servicio al cliente personalizado, dado que el trato con los clientes es directamente con los propietarios, quienes, al ser parte del proceso de elaboración de los distintos productos con los que cuenta la empresa, son la mejor referencia para dar a conocer su calidad y constitución. Por su parte, esta es la única en el mercado liberiano que produce cuajadas frescas de quinientos gramos.

2.5 Mezcla de *marketing*

En esta se consideran diferentes aspectos relevantes para el proceso, tanto de producción como de comercialización del producto. Se determina desde la esencia del producto hasta la manera en cómo este va a llegar al consumidor final.

2.5.1 Producto

En la elaboración de los productos de la empresa Quesera Artesanal La Unión se utilizan insumos, tales como leche, sal, líquido para cuajo y agua. Entre los principales productos que la empresa comercializa se encuentran:

- Queso fresco 1000 g
- Cuajada fresca 500 g
- Natilla 450 ml

2.5.2 Precio

Actualmente, la empresa no tiene un sistema adecuado de costos para la fijación de precios, sin embargo, ha establecido los siguientes:

Tabla 2.1 Lista de precios de los productos lácteos Quesera Artesanal La Unión

Producto	Precio
Queso fresco 1000 g	¢2 900
Cuajada de 500 g	¢1 600
Natilla 450ml	¢750

Por lo anterior, la empresa necesita establecer sus precios de acuerdo con sus costos reales, para lograr utilidades óptimas que la mantengan operando en el mercado de la industria de lácteos, ya que, si no lo hace de esta manera, esto podría dañar sus intereses.

2.5.3 Promoción

La empresa se ha dado a conocer por la promoción de boca en boca, referencias de clientes antiguos a clientes potenciales. Se le consultó a la empresa por qué no han utilizado las redes sociales y demás medios para la promoción de sus productos, esta menciona que no lo ha necesitado, pues siempre salen clientes nuevos, gracias a las recomendaciones de sus clientes reales.

2.5.4 Plaza

La empresa cuenta con un vehículo que posee un equipo de enfriamiento para mantener en óptimas condiciones los diferentes productos lácteos que comercializa. Este vehículo es el medio para llevar los productos hacia los destinos de todos los clientes que posee actualmente la compañía. Se reparte dos veces a la semana, durante los martes y los sábados.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO PARA LA EMPRESA QUESERA ARTESANAL LA UNIÓN

En todo proceso de investigación se necesita una serie de herramientas y parámetros que permitan la recolección de información, mediante la cual se desarrollan diversas teorías que colaboran con la toma de decisiones dentro de una organización, para así cumplir con los objetivos propuestos.

De lo anterior es que se desprende la importancia de detallar las características del proceso de recolección de información, así como de los elementos que componen el entorno metodológico de la presente investigación.

3.1 Justificación de la investigación

La investigación de mercado para la empresa Quesera Artesanal la Unión tiene como finalidad conocer la percepción de los clientes acerca de los productos que comercializa la organización, así como los aspectos de mejora que debe tener la empresa a nivel externo, para lograr un mayor posicionamiento de mercado, el aprovechamiento de sus recursos y las estrategias necesarias, de manera que su demanda no se vea afectada por falencias internas.

Con la realización del estudio se pretende recolectar la información necesaria para ser utilizada como fuente de desarrollo de la propuesta de plan estratégico de mercadeo para la empresa en estudio.

3.2 Diseño de la investigación

Dada las características del presente trabajo, el diseño de la investigación consiste en establecer un plan estratégico de mercadeo, donde se le ofrezca a la empresa las técnicas y las herramientas necesarias para la toma de decisiones; además, de una estrategia de *marketing* que le ayude en la comercialización de sus productos.

La investigación del proyecto *Propuesta de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Quesera Artesanal La Unión* tiene un enfoque o tipo de investigación mixta, pues involucra técnicas de la investigación cuantitativas y cualitativas.

3.2.1 Alcance de la investigación

Esta investigación posee un alcance descriptivo, debido a la necesidad de implementar un plan estratégico de mercadeo, el cual le provea a la empresa herramientas que le sean de utilidad para su posicionamiento en el mercado liberiano, además de permitirle controlar eficientemente la distribución y la comercialización de sus productos.

Dicho alcance enlaza la investigación desde un punto que permite identificar los factores que intervienen en la elaboración de los productos de la empresa en estudio, así como sus estrategias a la hora de llegar a su mercado meta. Lo anterior sin dejar de lado la percepción de los clientes reales y potenciales de la organización, quienes realizan la elección de los productos lácteos, basada en diferentes circunstancias que se deben identificar y explicar, con el objetivo de anclar a la empresa con ellos de una forma directa y permitir su comunicación y relación.

3.3 Definición de la población de estudio

La selección de la población juega un papel importante en el desarrollo de toda investigación, ya que del grupo de interés seleccionado se desprenderá la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la empresa Quesera Artesanal la Unión. Debido a esto, se desarrollan las características fundamentales con las que cuenta la población en análisis.

3.3.1 Población

Para el desarrollo de las estrategias necesarias en el desarrollo de la propuesta de plan estratégico de mercadeo resulta esencial realizar una delimitación de la población a la cual se dirige el estudio. Además, cabe resaltar que la investigación se concentra en el área de Liberia, Guanacaste, dadas las características geográficas y la cercanía de la empresa en la zona.

Asimismo, es fundamental mencionar que la investigación tiene una unidad de estudio en la que se agrupan los siguientes tipos de establecimiento:

- ✓ Panaderías y cafeterías
- ✓ Carnicerías
- ✓ Minisúper y licoreras
- ✓ Supermercados
- ✓ Abastecedores
- ✓ Pulpería

Dicha unidad de estudio cuenta con el perfil que establece la empresa para sus clientes, ya que, en la actualidad, los productos comercializados son distribuidos a esta serie de establecimientos. Por consiguiente, para lograr una población más específica, el cuadro 3.1 muestra la cantidad de

establecimientos que se encuentran en el cantón de Liberia, debidamente registrados y con los permisos de funcionamiento.

Cuadro 3.1 Patentes municipales según tipo de establecimiento, cantón de Liberia, noviembre 2018

Tipo de establecimiento	Cantidad
Supermercados	16
Carnicerías	24
Panadería y Cafeterías	50
Abastecedores	9
Pulperías	138
Minisúper y Licoreras	91
Total	328

Fuente: Municipalidad de Liberia, 2018

Cabe resaltar que, dentro del cuadro antes mencionado, se agrupan los clientes reales con los que ya cuenta la empresa y los potenciales, que se pueden consolidar al negocio. Del total de la población, tan solo ocho comercios son clientes en la actualidad, por lo que se debe analizar cuidadosamente el restante número de establecimientos, ya que así podría aumentar bastante la cartera de clientes de la empresa.

3.4 Definición de la muestra

En el diseño en la muestra, se detalla el grupo que posee las características apropiadas para realizar un estudio que abarque los objetivos propuestos.

3.4.1 Muestra

La muestra viene a ser una parte representativa de toda aquella población que no se puede evaluar, por tal razón es importante tenerla bien definida. Con respecto a esta, Solís (2019) menciona que “es la parte seleccionada de una población, en la que los elementos que la componen no tienen ninguna característica esencial que los distinga de los restantes. Se utilizan cuando es

necesario disponer de una parte representativa de la población” (p. 59), de manera que el resultado obtenido en dicho estudio sea representativo, lo que, a su vez, permite que los datos recopilados sean empleados para la toma de decisiones dentro de la organización.

Para la empresa Quesera Artesanal La Unión, específicamente, la muestra fue calculada bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\left(\frac{Z\alpha/2 * \sqrt{P*Q}}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} * \left(\frac{Z\alpha/2 * \sqrt{P*Q}}{d}\right)^2} \qquad n = \frac{\left(\frac{1,96 * \sqrt{0,50*0,50}}{0,05}\right)^2}{1 + \frac{1}{328} * \left(\frac{1,96 * \sqrt{0,50*0,50}}{0,05}\right)^2} = 177$$

- Zα/2 = Nivel de confianza
- N= Población
- p= Probabilidad a favor
- q= Probabilidad en contra
- d= Error de estimación
- n= Tamaño de la muestra

El siguiente cuadro 3.2 presenta el cálculo de la muestra, de acuerdo con un nivel de significancia del 95 %, el cual requiere el trabajo de investigación para contar una validez estadísticamente apropiada.

Cuadro 3.2 Cálculo del tamaño de la muestra

Datos de cálculo	
Margen de error máximo admitido	5%
Tamaño de la población	328
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	177

El cuadro 3.3 muestra el cálculo de la muestra distribuido por tipo de establecimiento.

Cuadro 3.3 Cálculo del tamaño de la muestra, según tipo de establecimiento

Tipo de establecimiento	Muestra
Supermercado	9
Carnicería	16
Panadería y Cafetería	27
Abastecedor	3
Pulpería	72
Minisúper y Licorera	50
Total general	177

3.5 Metodología de la investigación

El plan estratégico de mercadeo para la empresa en estudio viene a ofrecer una visión actual y futura de toda la organización. Además, permite identificar hasta dónde se puede llegar en el cumplimiento de los objetivos, junto con el tiempo necesario para su implementación. De esta forma, se ofrece un mejor control administrativo, para que dicha empresa se torne competitiva en el mercado, específicamente, en temas de gran importancia para la empresa, tales como las estrategias de precios, producto, plaza y promoción.

3.5.1 Variables de estudio

Dado lo anterior, es necesario explicar las variables de estudio, así como la técnica a utilizar y los instrumentos que son indispensables para la recolección de información veraz y real. Estas variables son explicadas detalladamente en la siguiente tabla.

Tabla 3.1 Definición de las variables de estudio

Variable	Definición conceptual	Técnica para utilizar	Instrumento
Planificación estratégica	Consiste en identificar la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias de una organización, así como los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientan la adquisición y la coordinación de tales recursos (Luna, 2014, p. 61).	Entrevista a profundidad a la administradora de la Empresa Quesera Artesanal La Unión.	Grabadora, cuaderno de notas
Fuerzas de Porter	Esta técnica revela los orígenes de la rentabilidad de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo (Porter 2017, p. 29).	Entrevista a profundidad a la administradora de la Empresa Quesera Artesanal La Unión.	Grabadora, cuaderno de notas
FODA	Se orienta principalmente al análisis y la resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo (García y Cano, 2013, p. 89).	Entrevista a profundidad a la administradora de la Empresa Quesera Artesanal La Unión. Encuesta a dueños y administradores de los establecimientos	Grabadora, cuaderno de notas Cuestionario
Mezcla de mercadeo	Es una forma de describir los elementos de un producto/servicio que se pueden ofrecer, controlar y cambiar, de tal forma que satisfagan las condiciones comerciales (Palacios, 2015, p.69).	Encuesta a dueños y administradores de los establecimientos	Cuestionario

--	--	--	--

3.5.2 Fuentes de información

Las fuentes de información vienen a ser documentos que contienen datos de gran ayuda para satisfacer las necesidades de investigación. Estas varían dependiendo de la información que se quiera obtener y se deben adecuar al trabajo que se pretenda realizar. Por tal razón, Grande (2014) indica que “La información se puede definir como el conjunto de fuentes de conocimiento necesarios para comprender situaciones, tomar decisiones o evaluar las ya tomadas” (p. 66).

Una de las fuentes de información para la investigación es la Gerencia de la empresa Quesera Artesanal La Unión, así como también los administradores de locales comerciales del cantón de Liberia.

3.5.3 Recolección de datos

Esta se llevó a cabo mediante un trabajo de campo, donde se efectuaron encuestas y entrevistas, las cuales fueron realizadas en octubre del 2019. De acuerdo con Gómez (2012), para el caso de la entrevista, se considera “una técnica muy conocida y el procedimiento que tradicionalmente se utiliza en los censos y en las encuestas de carácter demográfico, y en muchos estudios sociológicos, de mercado y de opinión” (p. 45), por esta razón, será utilizada como herramienta de recolección de la información.

Asimismo, Gómez (2012) menciona que “las encuestas permiten conocer el grado de aceptación del producto o servicio, así como la valoración que tiene la empresa en el mercado, son

elaboradas para descubrir el pensar de la gente y a partir de ahí obtener resultados que faciliten la toma de decisiones”. (p. 47), de manera que la recolección de datos es una actividad mediante la cual se consigue la recopilación y el análisis de la información dentro de un contexto, para así obtener resultados acerca de lo que se investiga.

Para la recolección de datos, la metodología consiste en seleccionar al azar mediante la generación de número aleatorios en Excel. Se cuenta con una base de datos de la Municipalidad de Liberia donde están registradas todas las patentes municipales de funcionamiento de los distintos negocios del cantón; negocios en los que se encuentra la población de interés de estudio. Se enumeró cada establecimiento y la selección al azar de Excel no indicó cuáles fueron los locales de la muestra para el trabajo de campo.

3.6 Presentación y análisis de resultados

En el siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del estudio de mercado realizado en octubre del 2019, con el objetivo de recolectar información valiosa para la empresa Quesera Artesanal La Unión y así lograr la implementar de una serie de estrategias ligadas directamente a las características del mercado y la organización.

3.6.1 Planificación estratégica

Dentro de la investigación, se realizó una entrevista a la señora María de los Ángeles Cerda, encargada de la empresa Quesera Artesanal La Unión, la que comentó su experiencia dentro de la organización y los avances que ha logrado con el pasar de los años. En dicha entrevista se corroboró que la dirigente tiene claridad sobre la visión, la misión, los valores y los objetivos organizacionales, ya que, al ser fundadora, posee una percepción profunda del quehacer diario de

la empresa y el camino que piensa seguir para el desarrollo de su modelo de negocios. Sin embargo, ella no cuenta con un registro físico de los conceptos para que los demás colaboradores se comprometan a seguir la línea que desea implementar.

Por otra parte, la empresa se caracteriza por ser familiar, ya que la totalidad de sus colaboradores son miembros cercanos de la entrevistada, tales como esposo, cuñado, hermanos, primos y sobrinos. Cada uno lleva a cabo una tarea establecida, pero ninguno tiene un contrato laboral que le indique específicamente su puesto de trabajo, sus funciones y cómo debe realizarlas. Esto evidencia que la organización no cuenta con un organigrama definido, lo que crea una serie de confusiones a la hora de establecer responsables cuando acontece algún evento considerable.

3.6.2 Fuerzas de Porter

Con el objetivo de identificar la variable de las fuerzas de Porter, la investigación enfatizó en recopilar información de la entrevista a la encargada de la empresa y mediante las encuestas realizadas en los establecimientos mencionados al inicio del capítulo, ya que, en su conjunto, estos permiten obtener datos relevantes para la propuesta del plan estratégico de mercadeo. En dichos datos se destaca la siguiente información.

3.6.2.1 Poder de negociación de los clientes

Siguiendo con la línea establecida, se evidenció que la empresa cuenta con pocos clientes en la actualidad, por lo que se puede presumir que estos poseen un poder de negociación relativamente alto. No obstante, el estudio de campo realizado en octubre y noviembre del 2019 mostró que el 100 % de los locales encuestados son consumidores activos de productos lácteos, donde el queso, el natilla, la leche y la cuaja son parte de la cotidianidad de los liberianos.

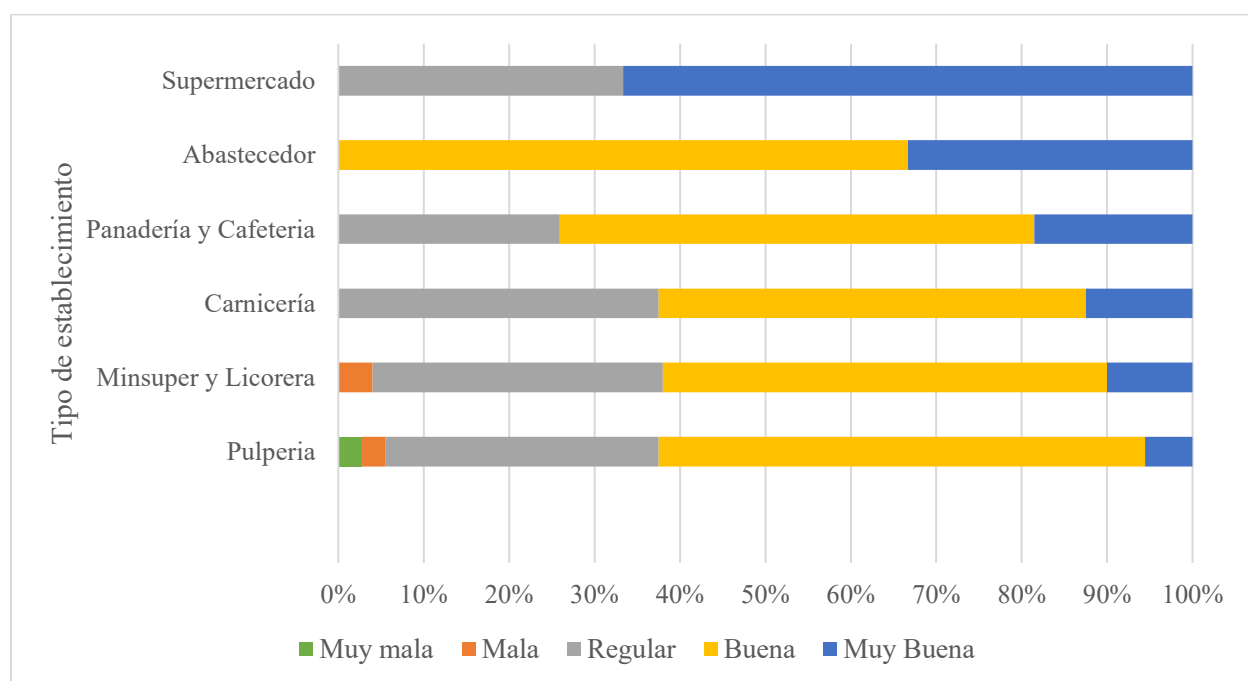
Por esta razón, se consultó acerca de la percepción que tienen los dueños y los colaboradores de los establecimientos con respecto a la demanda de productos lácteos, así fue como se obtuvieron los resultados mencionados a continuación.

Cuadro 3.4 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión sobre la demanda de productos lácteos por tipo de establecimiento. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total General		Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
	Comercios	Relativo					
Pulpería	72	100%	3%	3%	32%	57%	6%
Minisúper y Licorera	50	100%	0%	4%	34%	52%	10%
Carnicería	16	100%	0%	0%	38%	50%	13%
Panadería y Cafetería	27	100%	0%	0%	26%	56%	19%
Abastecedor	3	100%	0%	0%	0%	67%	33%
Supermercado	9	100%	0%	0%	33%	0%	67%
Total, establecimientos	177	100%	1%	2%	32%	52%	13%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

Gráfico 3.1 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión sobre la demanda de productos lácteos por tipo de establecimiento. Octubre, 2019



Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019. Elaboración propia, según cuestionario aplicado a establecimientos comerciales de la zona de Liberia. Octubre, 2019.

Tomando en cuenta el cuadro 3.4 y gráfico 3.1 anterior, el comportamiento de la demanda de productos lácteos en los diversos establecimientos es positivo, es decir, más del 64 % de los encuestados identifican la demanda como buena o muy buena. Además, el restante la resalta como regular, mientras que una porción reducida percibe un panorama desalentador en el comercio de este tipo de productos.

Esto le brinda a la empresa una oportunidad de crecimiento, ya que los productos que comercializa son consumidos de forma importante en la zona, por lo que se deben plantear estrategias que permitan sacarle provecho a la información mostrada anteriormente.

3.6.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Al tratarse de un tema interno de la organización, la encargada comentó que, en la actualidad, se cuenta con una cantidad reducida de proveedores, los cuales aumentan o disminuyen dependiendo la época del año. La información más detallada de este tema fue recopilada en el capítulo 2 del presente trabajo de investigación.

3.6.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La industria de productos lácteos está en constante cambio, tal y como se detalló en el capítulo 1; además, el mercado cataloga una demanda considerablemente buena, según lo expresado en el gráfico 3.1. Es de esperarse que existan nuevos competidores en el mercado al corto plazo, suceso que representa un riesgo a considerar por la empresa en cuestión, para así lograr un mayor posicionamiento.

Asimismo, la señora María de los Ángeles expresó su preocupación ante la aparición masiva de productores informales de lácteos, quienes cuentan con los diferentes permisos

gubernamentales y sanitarios para la venta de dichos productos, por lo que le ofrecen al consumidor final precios menores al resto de los competidores.

Esta amenaza no es nueva, sin embargo, es motivo de análisis, ya que se deben crear herramientas que permitan mostrarles a los clientes que comprar productos de las empresas formales es una mejor decisión, tanto para el desarrollo empresarial como para la salud de los consumidores.

3.6.2.4 Amenaza de productos sustitutos

La aparición de productos sustitutos no es tan marcada en la zona, según manifiesta la encargada de la empresa, pues la dieta de los liberianos integra de forma directa a los lácteos, tales como queso, natilla y cuajada. De manera que, si no hay de alguno de ellos, se sustituye por el otro, por lo que se concluye que están posicionados fuertemente en el mercado.

3.6.2.5 Rivalidad entre competidores

Por otra parte, los productores lácteos juegan un papel considerable en el presente trabajo de investigación. Es así que se recolectó la información pertinente para identificar cuál es el productor con mayor impacto en la zona, así como las características que tiene y los beneficios que les ofrece a sus clientes, para así ser el de mayor elección en el mercado. Los resultados se muestran seguidamente.

Cuadro 3.5 Liberia: Distribución porcentual de los proveedores de productos lácteos según tipo de establecimiento por proveedor. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total general	Dos Pinos	Quesera La Unión	Otras empresas	Empresas locales
Total respuestas	339	156	7	24	152
Total relativo	100%	46%	2%	7%	45%
Supermercado	100%	33%	-	33%	33%
Carnicería	100%	22%	4%	9%	65%
Panadería y cafetería	100%	41%	4%	-	55%
Abastecedor	100%	50%	17%	-	33%
Pulpería	100%	51%	1%	6%	42%
Minisúper y Licorera	100%	51%	1%	5%	43%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

El cuadro 3.5 muestra que Dos Pinos es la empresa vendedora de lácteos mejor posicionada en el cantón de Liberia, ya que tiene un 46 % de participación en los establecimientos que la reconocen como su principal aliado. Esto no es motivo de asombro, pues el tamaño y la gran línea de productos que maneja esta empresa le dan un poder de mercado significativo.

A pesar de dicho posicionamiento de Dos Pinos, existe un dato que resalta dentro del estudio: las empresas locales proveedoras de lácteos, tales como queso, natilla y cuajada, tienen un impacto considerable, pues poseen representación en más del 45 % de los establecimientos, lo que demuestra que los consumidores en la zona aceptan de manera cuantiosa los productos caseros elaborados por productores locales.

Aunque la representación de empresas locales es considerable, el cuadro 3.4 muestra que la empresa Quesera Artesanal La Unión cuenta con poco reconocimiento, ya que un porcentaje reducido de comercios la ve como un proveedor directo. Por tal motivo, se debe poner atención en este resultado, debido a que, si la empresa quiere un mayor posicionamiento, necesitará estrategias que le permitan llegar a una mayor cantidad de clientes.

3.6.3 FODA

De acuerdo con la variable FODA, la entrevista fue de gran utilidad para conocer la parte interna de la empresa, pues demostró su razón de ser y los objetivos que busca en la elaboración de cada uno de sus productos. Asimismo, se afirmaron los malestares que atañen a la organización y que no han sido percibidos como debilidades. Por otra parte, la encuesta evidenció puntos relevantes para el área externa de la empresa, tales como las oportunidades y las amenazas que se encuentran en el mercado de productos lácteos de la zona de Liberia, que se explican con más detalle en los siguientes apartados.

3.6.3.1 Fortalezas y debilidades

Actualmente, la empresa cuenta con un conocimiento amplio en materia interna del FODA, es decir, conoce realmente cuáles son sus fortalezas y debilidades, pero, de igual forma que en la planificación estratégica, no posee con trabajo físico de este. Al ser familiares, los colaboradores reconocen de igual forma los conceptos mencionados con anterioridad, por lo que se debe aprovechar tan valioso recurso para catapultar la empresa al crecimiento, consolidar los principios con los que se fundó y comercializar productos impecables que se ligen directamente con su concepto de fortaleza.

3.6.3.2 Oportunidades

Una oportunidad que se le presenta a la empresa en estudio es que los productos que comercializa son de gran consumo en la zona de Liberia y, por esta razón, el siguiente cuadro evidencia el comportamiento de compra de los establecimientos en dicho cantón; esto con el fin

de identificar cuál o cuáles son los productos más demandados por esta población y corroborar que las oportunidades de crecimiento para la empresa son reales y alcanzables.

Cuadro 3.6 Liberia: Distribución de los productos lácteos adquiridos según tipo establecimientos por tipo de producto. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total general	Queso	Natilla	Cuajada	Otros
Total respuestas	623	175	177	94	177
Total relativo	100%	28%	28%	15%	28%
Supermercado	100%	28%	28%	16%	28%
Carnicería	100%	28%	28%	16%	28%
Panadería y Cafetería	100%	33%	33%	2%	33%
Abastecedor	100%	25%	25%	25%	25%
Pulpería	100%	27%	27%	19%	27%
Minisúper y Licorera	100%	28%	29%	13%	29%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

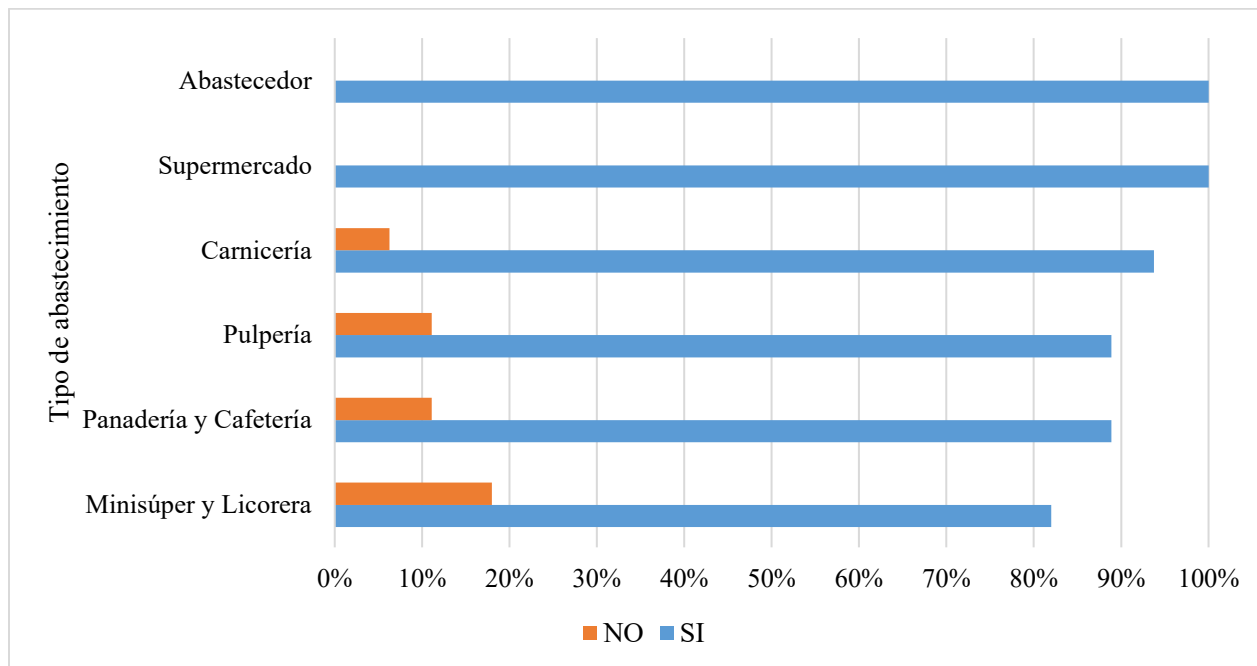
El cuadro 3.6 revela que el queso y la natilla son los productos preferidos por el consumidor final, donde cerca del 60 % de los locales analizados los compran. Sin embargo, la cuajada no se queda atrás, ya que su nivel de compra alcanza porcentajes considerables, pues, según las características de la zona, es un producto demandado y muy común en la dieta de los guanacastecos.

Si se analiza al nivel de comercios o establecimientos la participación de locales que compran cuajadas, estos representan más del 53 % en la zona. Los comercios que no adquieren cuajadas deben ser por razones, en su mayoría, de barreras de entrada o mercados meta diferentes, tal y como es el caso de los supermercados, que poseen una barrera de entrada alta para los productores locales, y las licoreras que venden para un segmento de mercado distinto.

Además, dentro del estudio de mercado, se consultó si los comercios estarían dispuestos a comprarle a otro proveedor de lácteos, mientras este cumpliera con los atributos que ellos

consideran relevantes a la hora de realizar su elección de compra, con el fin de mostrar las oportunidades de posicionamiento que puede tener la empresa, lo que generó el siguiente resultado.

Gráfico 3.2 Liberia: Muestra de 177 comercios según el interés por cambiar de proveedor por tipo de establecimiento. Octubre, 2019



Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

Tal y como lo muestra el gráfico 3.2, un número importante de establecimientos está dispuesto a adquirir productos lácteos de un nuevo proveedor, si este le provee beneficios atractivos. La mayoría de los establecimientos coinciden en que, al contar con una demanda buena en el mercado, la adquisición de una nueva marca de lácteos favorece la competitividad, lo que mejora la calidad de los productos, los beneficios y el precio final; esto evidencia una clara oportunidad para la empresa Quesera Artesanal La Unión.

3.6.3.3 Amenazas

Anteriormente, se mostró la serie de oportunidades con las que se cuenta en el mercado; sin embargo, existe un reto significativo que puede ser evidenciado como una amenaza para la empresa. Dicho reto ubica a un competidor muy fuerte en la zona, el cual está posicionado y posee un poder de mercado sin igual en todo el territorio nacional. Este competidor es la empresa Dos pinos, la cual ha incursionado en la venta de una gama alta de productos lácteos. Para identificar esta amenaza con mayor claridad, se les consultó a los 177 comercios cuál era su proveedor principal de lácteos en la zona, de manera que se obtuvieron los siguientes resultados.

Cuadro 3.7 Liberia: Distribución porcentual del impacto del mayor competidor de productos lácteos de la empresa en estudio según tipo de establecimiento. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total general	Dos pinos	Quesera la Unión
Total respuestas	163	156	7
Total relativo	100%	96%	4%
Supermercado	100%	100%	0%
Carnicería	100%	83%	17%
Panadería y Cafetería	100%	91%	9%
Abastecedor	100%	75%	25%
Pulpería	100%	97%	3%
Minisúper y Licorera	100%	98%	2%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

El cuadro 3.7 ratifica que los establecimientos tienen una preferencia alta por los productos que vende Dos pinos, dato que no es extrañarse, ya que es una marca conocida, que invierte fuertemente en sus productos y posee una cartera muy variada. La amenaza puede ser manejada si se plantean estrategias que busquen dar un valor agregado a la población, detalladas en el capítulo 4.

Otra amenaza importante mencionada por la encargada de la empresa en la entrevista es que Dos Pinos es un fuerte comprador de materia prima para la elaboración de lácteos en la zona, de manera que deja a los demás productores sin materia prima suficiente para la elaboración de sus productos. El tema se complica aún más en la época de verano, donde se da una disminución considerable de los proveedores de leche, quienes le suministran a la empresa Quesera Artesanal La Unión.

Asimismo, la encargada clasificó la entrada en vigor del IVA como una amenaza, ya que, aunque siempre se han pagado impuestos por la venta de los productos, los consumidores finales se muestran temerosos con la nueva ley, lo que reduce el consumo de los bienes que la empresa vende.

3.6.4 Mezcla de *marketing*

Dado que se trata de la realización de plan estratégico de mercadeo, esta variable es analizada con detenimiento, pues debe detallarse la percepción de los clientes con respecto a lo que engloba los productos que vende la empresa en estudio.

Por otra parte, los datos recopilados mediante las encuestas a los establecimientos y la entrevista dieron un panorama claro de las necesidades que demanda el mercado y las oportunidades para la implementación de la propuesta.

3.6.4.1 Producto

En esta área, primeramente, se realizó una segmentación que permitiera conocer las diferentes aristas con respecto al producto, tales como el producto estrella en el mercado de Liberia, los principales atributos considerados por los consumidores a la hora de realizar su selección de

compra y si la marca juega un papel importante en dicha decisión. Con este objetivo claro, se obtuvo la identificación de cuál de los productos que vende la empresa Quesera Artesanal la Unión es el más solicitado por los comerciantes. El siguiente cuadro muestra dicha información.

Cuadro 3.8 Liberia: Distribución porcentual del producto lácteo más vendido según tipo de establecimiento por producto. Octubre, 2019

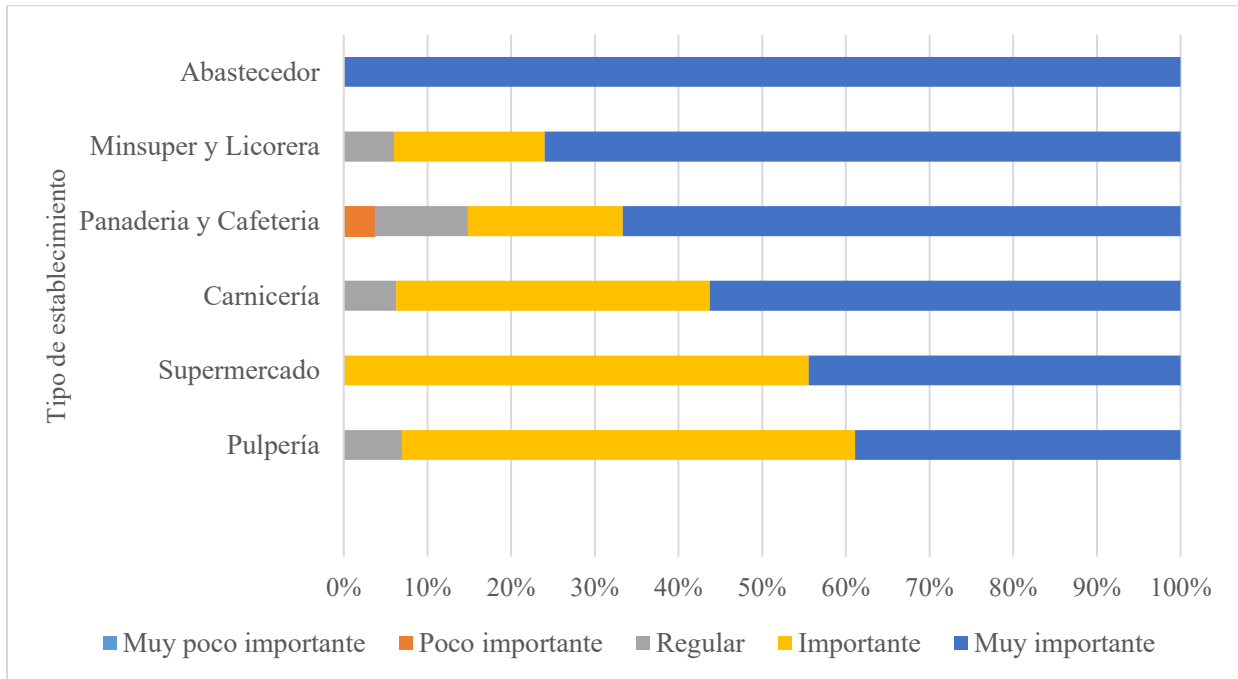
Tipo de establecimiento	Total general		Queso	Natilla	Cuajada
	Comercios	Relativo			
Supermercado	9	100%	44%	56%	0%
Carnicería	16	100%	94%	6%	0%
Panadería y Cafetería	27	100%	70%	30%	0%
Abastecedor	3	100%	67%	0%	33%
Pulpería	72	100%	58%	33%	8%
Minisúper y Licorera	50	100%	80%	20%	0%
Total general	177	100%	69%	27%	4%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

En el cuadro 3.8 se muestra que el producto más vendido por los establecimientos comerciales es el queso, donde más del 68 % de los locales lo identifican como un producto estrella dentro del mercado los lácteos, seguido de la natilla, que posee una preferencia significativa y, por último, se encuentra la cuajada. No obstante, este producto se cotiza fuertemente en pulperías, las cuales se caracterizan por ser pequeños locales ubicados en zonas alejadas del centro del cantón liberiano.

Otro punto relevante para destacar dentro del estudio es la opinión de los consumidores sobre el nivel de importancia que posee el empaque de los productos lácteos, tales como queso, natilla y cuajada. Se evidencia lo siguiente:

Gráfico 3.3 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el empaque de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019

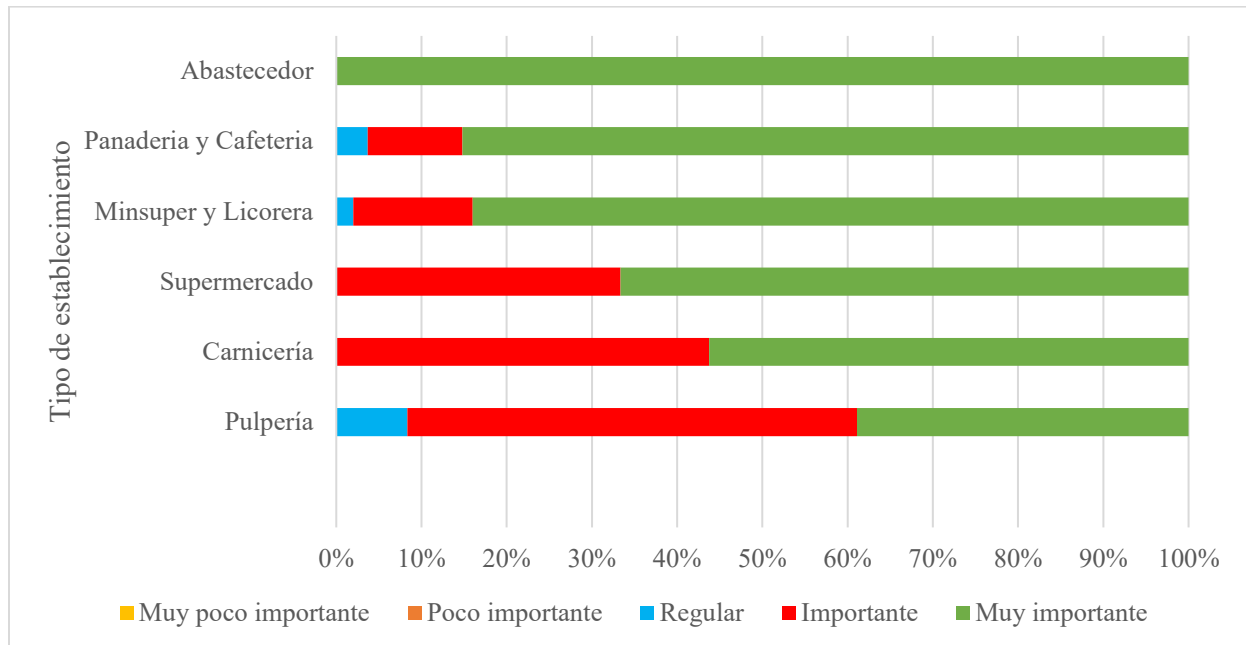


Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

Para los comercios en estudio, el gráfico 3.3 indica que el empaque es muy representativo a la hora de elegir un producto, pues se considera entre importante y muy importante, debido a que este atributo da una muestra preliminar de cómo será el producto que lleva dentro. Por esta razón, la empresa debe trabajar en un empaque que sea visto de buena forma por los consumidores, ya que el actual es muy artesanal y poco representativo.

Asimismo, se consultó sobre el nivel de importancia que tiene el sabor de un producto en las elecciones de compra de los clientes potenciales. Esto demostró que un producto puede ser preferido si logra llenar las expectativas de los consumidores finales, aunque el empaque no sea el más llamativo.

Gráfico 3.4 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el sabor de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019

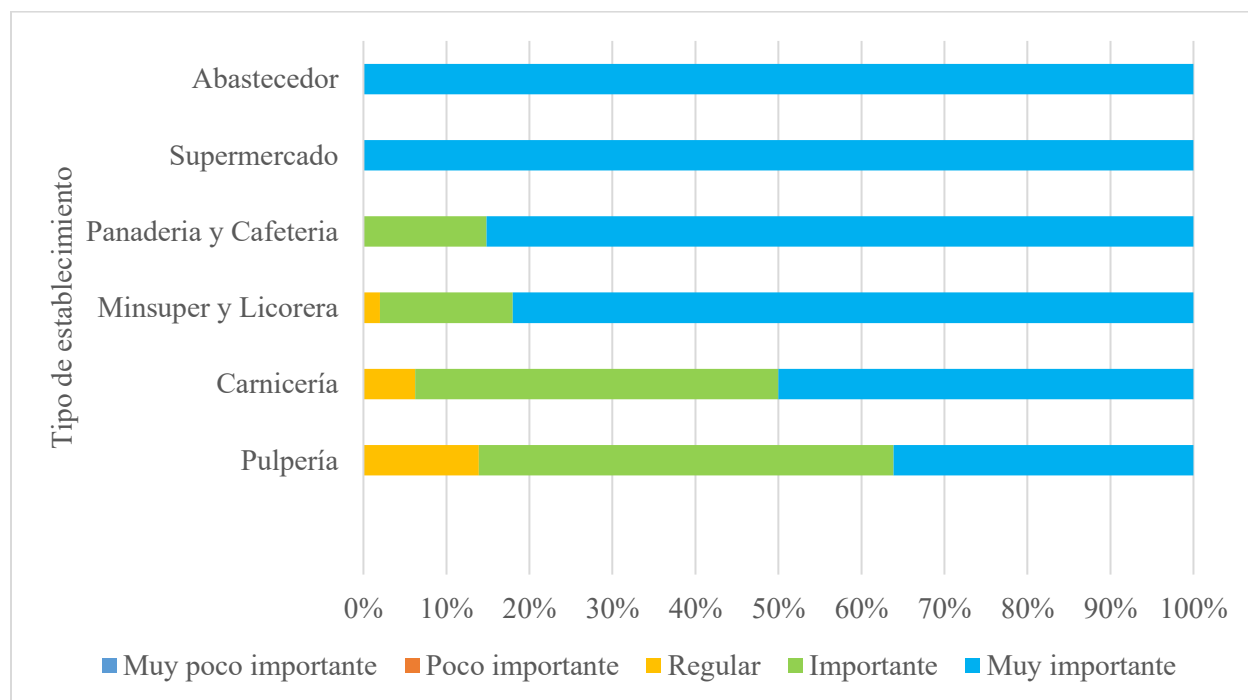


Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

El gráfico 3.4 concuerda con lo expresado anteriormente, ya que el sabor es clave en la venta de un bien, aunque este posea no buena presentación. Por lo tanto, si el sabor no es bueno o no satisface las necesidades para lo que fue comprado, será eliminado de la lista de los consumidores, creando una reacción en cadena que puede llevar a la quiebra de un producto en el mercado.

Ahora bien, existe un concepto que suele confundirse con el mencionado anteriormente: la calidad. Muchos concuerdan que, si un producto tiene un sabor bueno, cuenta con calidad en sus ingredientes, por lo que se podría decir que la calidad es aquello que el cliente no ve. Por el contrario, el sabor no se liga directamente con la calidad, ya que un producto puede ser realizado en condiciones no recomendadas y dar un sabor diferente, pero puede causar malestar en los usuarios. Debido a esto, el siguiente gráfico contempla la percepción de los establecimientos con respecto a la calidad de los productos lácteos.

Gráfico 3.5 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre la calidad de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019

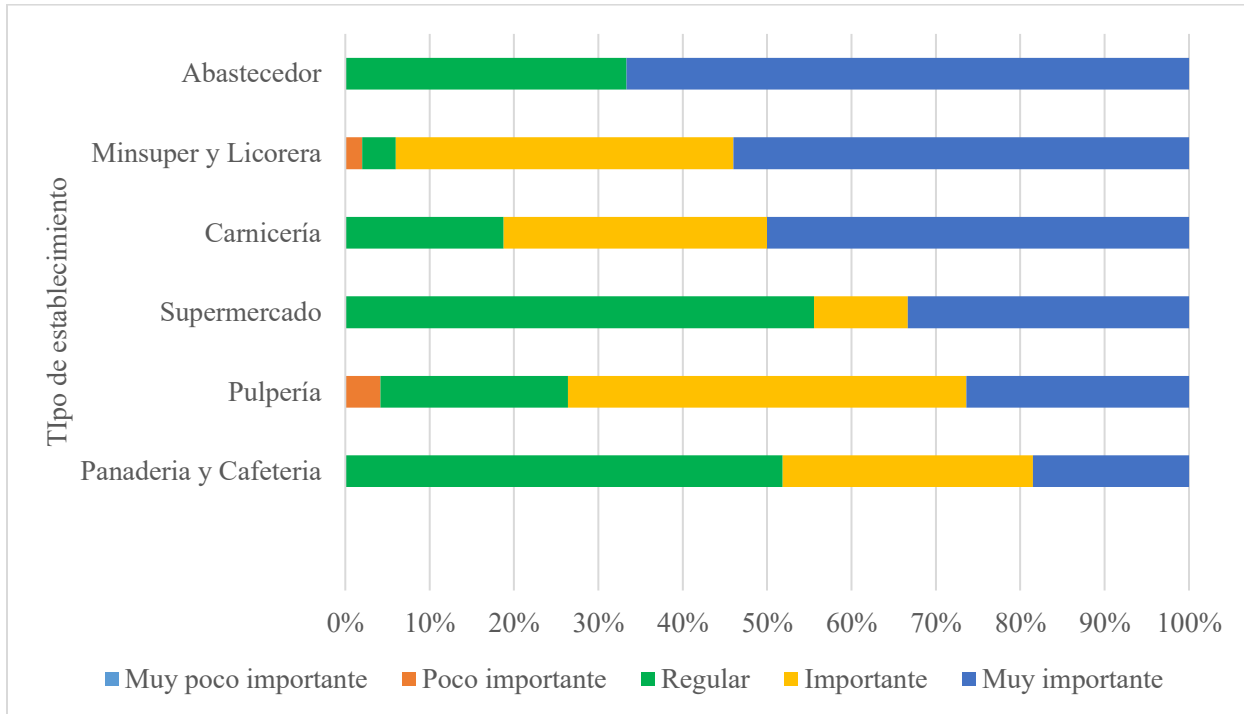


Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

No hay que dejar de lado el peso que tiene la calidad de los productos, más aún, si el producto tiene una fecha de vencimiento corta y unas condiciones muy estrictas para evitar que se dañe, como lo es la refrigeración. Por este motivo, la empresa en análisis debe mantener la calidad de sus productos, ya que más del 90 % de los comercios lo ve como un factor importante o muy importante a la hora de realizar su compra.

Posteriormente, se hizo énfasis en la marca de los lácteos, donde la mayoría de los locales concluyeron que sí juega un papel importante, pero no trascendental, para elegir un bien u otro. En otras palabras, si el producto les gustó a los clientes, la marca no será un problema, pues este suele ser fiel a lo que satisfaces sus necesidades.

Gráfico 3.6 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre la marca de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019



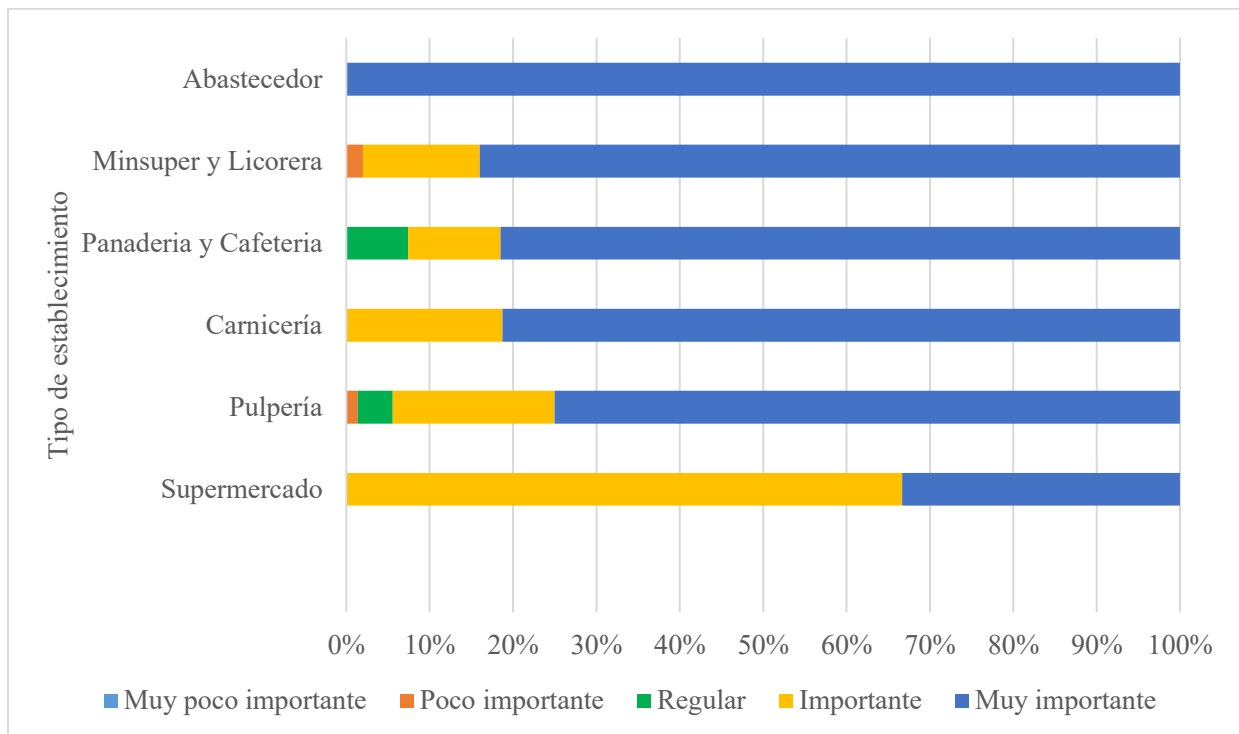
Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

El gráfico 3.6 exhibe lo que se viene comentando. Es importante recalcar como, aunque Dos pinos es una marca muy reconocida, puede no ser la elección de los comercios, si estos reciben la calidad y el sabor que el cliente desea. Además, Dos Pinos está presente en todos los comercios por la gran cartera de productos que tiene en el mercado; esto evidencia que la empresa en estudio tiene la posibilidad de competir y ampliar su horizonte mercado lácteo, mientras mantenga la calidad y las características de sus productos.

Por último, dentro de la variable de producto, se planteó conocer el pensar del mercado en cuanto a la etiqueta de los bienes que ellos compran, lo que demostró que, de todas las características analizadas hasta el momento, esta es la que posee una importancia alta, no por el consumidor final, sino por la legislación costarricense, ya que obliga a los comercios a comprar

productos que tengan una etiqueta que evidencie los materiales con los que fue realizado, así como su respectivas fechas de empaque y vencimiento.

Gráfico 3. 7 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre la etiqueta de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019



Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

Al ser una petición de carácter obligatoria en el mercado costarricense, la empresa debe proveer dicho requerimiento de la legislación del país, pues más del 95 % de los comercios lo ven como requisito indispensable de compra. La etiqueta es una representación de que el producto está siendo elaborado bajo los estándares sanitarios que pide la reglamentación del país.

En resumen, el siguiente cuadro muestra los niveles de importancia de las características del producto analizado anteriormente.

Cuadro 3.9 Liberia: Muestra de 177 comercios de acuerdo con el nivel de importancia de los atributos de los productos lácteos por establecimiento por atributo. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total general			Empaque	Sabor	Calidad	Marca	Etiqueta
	Comercios	Importancia	Relativo					
Supermercados	9	155	100%	20%	21%	23%	16%	19%
Carnicerías	16	282	100%	20%	20%	20%	19%	22%
Panadería y cafetería	27	474	100%	20%	22%	22%	15%	21%
Abastecedor	3	58	100%	21%	21%	21%	17%	21%
Pulpería	72	1187	100%	20%	20%	20%	18%	22%
Minisúper y licorera	50	929	100%	20%	21%	20%	19%	20%
Total	177	3085	100%	20%	21%	20%	18%	21%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

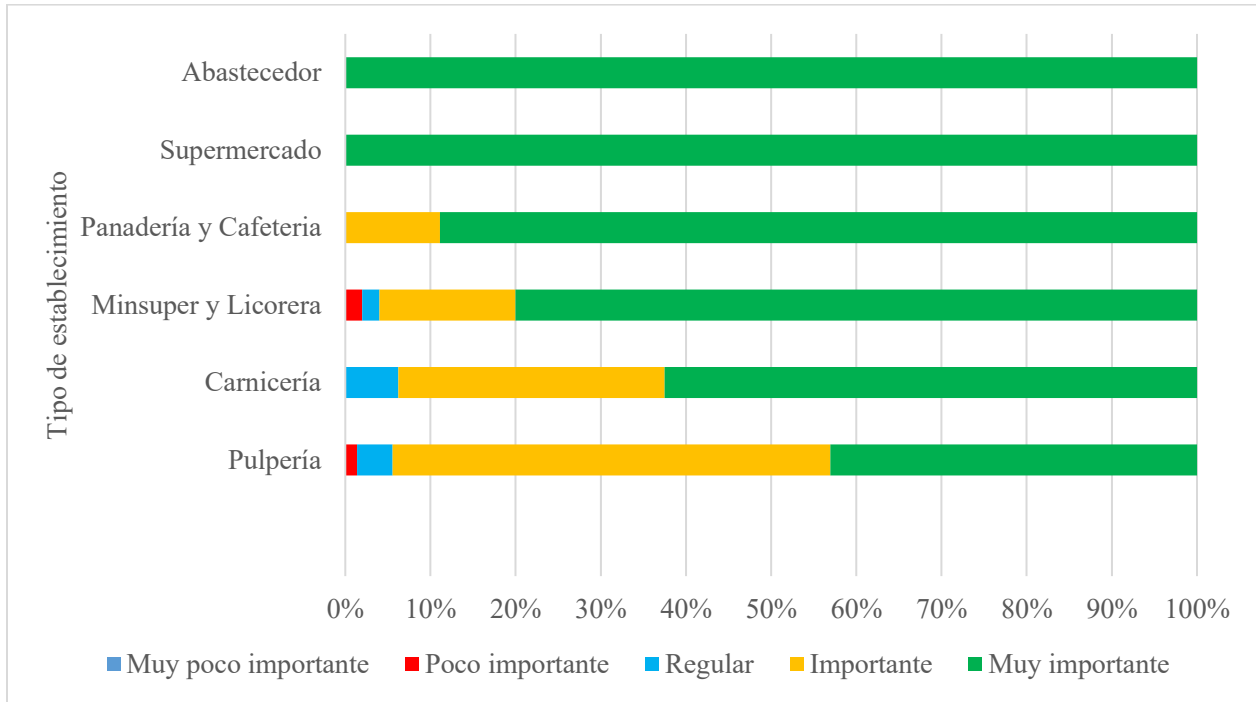
Para finalizar, se puede concluir que el producto juega un papel importante en el mercado, donde, más allá de la marca y el peso de mercado que este tenga, se deben cuidar características indispensables para los consumidores. En el estudio, los atributos de empaque, sabor, calidad y etiqueta se consideran fundamentales por los comercios a la hora de elegir un producto destinado para venta al consumidor final. Si la empresa tiene estos cuatro distintivos que exige el mercado, logrará un posicionamiento y una fidelidad de consumo en lo que vende.

3.6.4.2 Precio

Continuando con el análisis de las variables que componen la mezcla de mercadeo, se encuentra el precio, el cual se maneja de forma interna para una empresa, ya que este contempla los costos de una organización, por lo que se puede asumir que su cálculo no depende de factores externos. Sin embargo, la percepción de los comercios es muy importante en este análisis, pues estos perciben el costo como una variable crítica que debe asimilarse al que poseen los competidores, para así dar un precio competitivo en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, se presenta el siguiente gráfico que muestra el nivel de importancia que tiene el precio para los clientes potenciales de la empresa en análisis.

Gráfico 3.8 Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el precio de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019

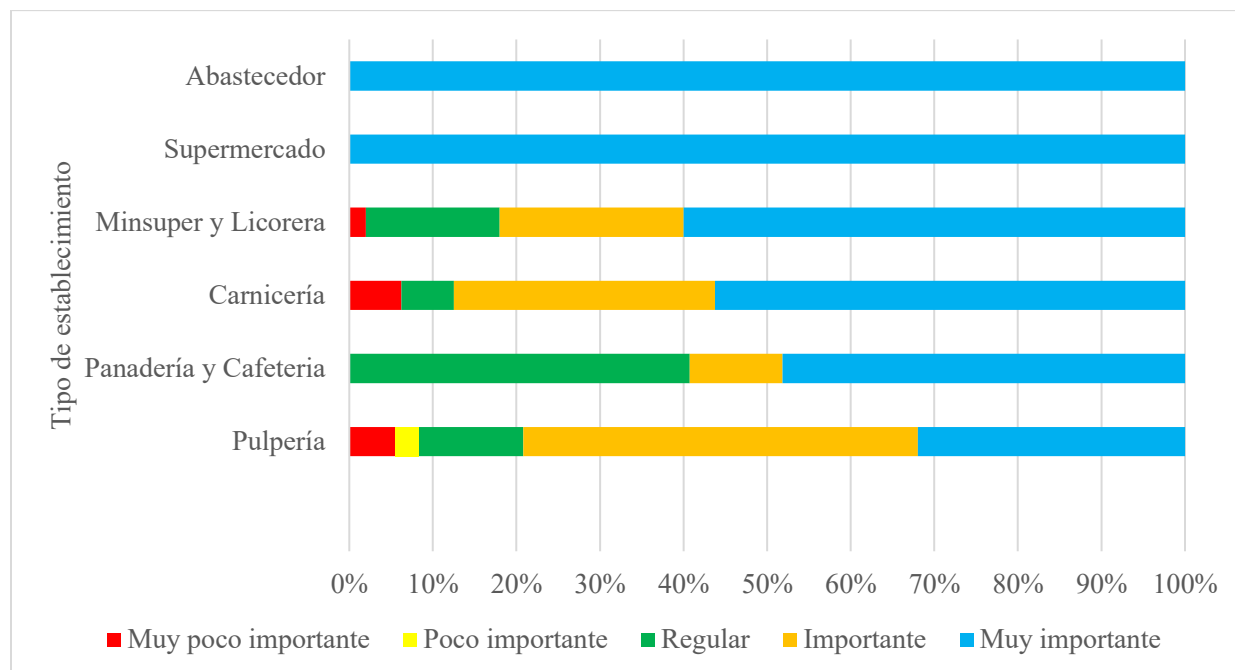


Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

La información resalta que un gran número de clientes potenciales consideran que el precio es muy importante, por lo que debe ajustarse esta información con el objetivo de brindar un precio que atraiga a los consumidores y, al mismo tiempo, le otorgue la utilidad esperada a la empresa.

Por otra parte, de la mano con el precio, están las formas de pago realizadas por la compra de productos lácteos. El siguiente gráfico muestra la relevancia que tiene este atributo para los comercios a la hora de compra un producto.

Gráfico 3.9 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre las formas de pago de la compra de productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019



Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

El gráfico 3.9 muestra que más del 80 % de los establecimientos consideran entre importante y muy importante las formas de pago de los proveedores de productos lácteos. Con excepción de las panaderías y las cafeterías, cuyo nivel de importancia es menor. Es claro suponer que los establecimientos requieren de un cierto tiempo para pagar las facturas de los proveedores. Por lo tanto, para la empresa en estudio, estas pueden presentar una oportunidad otorgar créditos semanales con tal de aumentar la cartera de clientes actuales.

Cuadro 3.10 Liberia: Muestra de 177 comercios según nivel de importancia de los atributos de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total general			Precio	Formas de pago
	Comercios	Importancia	Relativo		
Supermercados	9	72	100%	50%	50%
Carnicerías	16	91	100%	58%	42%
Panadería y cafetería	27	166	100%	50%	50%
Abastecedor	3	24	100%	50%	50%
Pulpería	72	428	100%	50%	50%
Minisúper y licorera	50	338	100%	50%	50%
Total	177	1119	100%	51%	49%

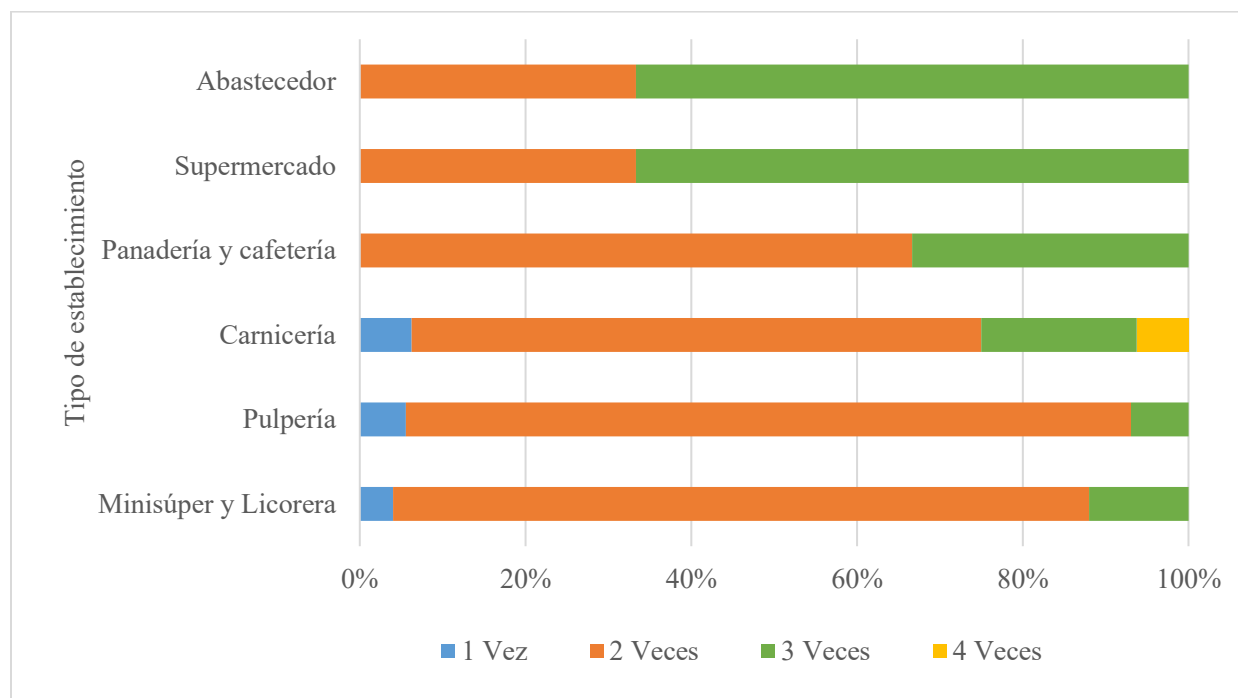
Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

En resumen, el cuadro 3.10 anterior presenta el nivel de importancia que los comercios hacen sobre las cualidades del precio a la hora de adquirir productos lácteos para el consumidor final. Es de esperarse que el precio y las formas de pagos sean sumamente relevantes para los establecimientos de Liberia, ya que estos dos van ligados de la mano, por lo que se deben crear estrategias para aprovechar este requerimiento que pide el mercado.

3.6.4.3 Plaza

La distribución de los productos lácteos es otro punto importante dentro del plan estratégico de mercadeo. Debido a esto, resulta fundamental rescatar la frecuencia de compra que poseen los locales comerciales estudiados, pues es un dato relevante para el cálculo, la proyección de ventas y las estrategias de distribución. Dicho estudio reflejó lo siguiente:

Gráfico 3. 10 Liberia: Distribución porcentual de la frecuencia de compra semanal de lácteos según tipo de establecimiento por veces que compra. Octubre, 2019



Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.,

Cuadro 3.11 Liberia: Distribución porcentual de la frecuencia de compra semanal de lácteos según tipo de establecimiento por veces que compra. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total		1 vez	2 veces	3 veces	4 veces
	Comercios	Relativo				
Minisúper y Licorera	50	100%	4%	84%	12%	--
Pulpería	72	100%	6%	88%	7%	--
Carnicería	16	100%	6%	69%	19%	6%
Panadería y cafetería	27	100%	--	67%	33%	--
Supermercado	9	100%	--	33%	67%	--
Abastecedor	3	100%	--	33%	67%	--
Total general	177	100%	4%	78%	18%	1%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

De acuerdo con el cuadro 3.11 y el gráfico 3.10 muestra que, en su mayoría, los comerciantes realizan pedidos dos veces a la semana, ya que es común que los productores de lácteos estén verificando frecuentemente su estado, pues una gran parte posee un tiempo de vencimiento corto y una rotación alta en el mercado. Otro dato relevante es que un porcentaje significativo hace

pedidos más de tres veces por semana, pero dichos encargos se deben especialmente al tamaño del negocio, es decir, entre más grande sea el local comercial, mayor será su frecuencia de compra semanal.

Asimismo, siguiendo con lo mencionado en la parte anterior de la frecuencia de compra, se encuentran los días de la semana en los que actualmente se les da abastecimiento a los establecimientos encuestados; esto con el objetivo de identificar en qué momentos los competidores llevan a cabo la entrega de sus productos.

Cuadro 3.12 Liberia: Distribución porcentual según días de la semana que se da abastecimiento de lácteos por tipo de establecimiento. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total general	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados
Total respuestas	378	91	62	35	74	68	48
Total relativo	100%	24%	16%	9%	20%	18%	13%
Supermercado	100%	38%	0%	25%	13%	0%	25%
Carnicería	100%	23%	14%	14%	14%	17%	17%
Panadería y cafetería	100%	26%	11%	13%	18%	18%	15%
Abastecedor	100%	14%	29%	0%	29%	14%	14%
Pulpería	100%	24%	20%	4%	23%	21%	8%
Minisúper y Licorera	100%	21%	18%	10%	18%	19%	14%

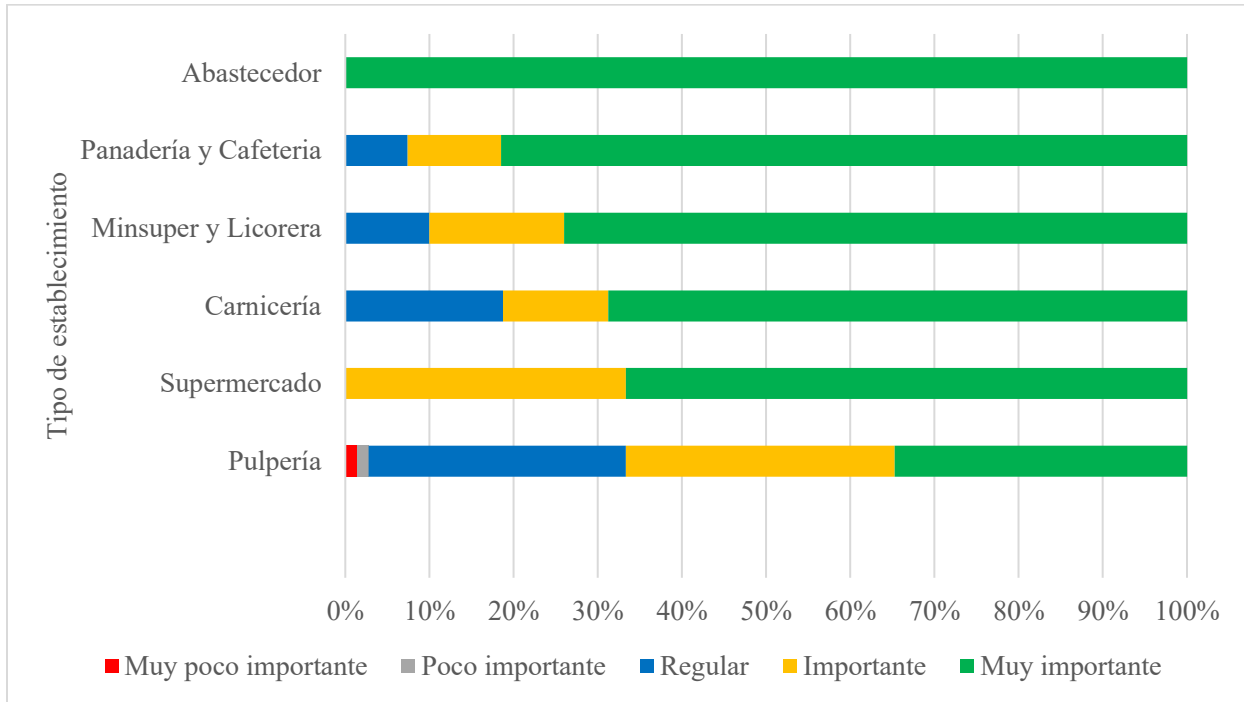
Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

En el cuadro 3.12 se visualiza que el lunes es uno de los preferidos para dar abastecimiento a los comercios, ya que es inicio de semana. Otro día significativo es el jueves, seguido del día viernes. Según el estudio, esto se debe a que el abastecimiento se encuentra entre semana y es un buen momento para cambiar de producto y dar suministro para los fines de semana, días en que usualmente las ventas tienden a mejorar.

Otro dato relevante es el nivel de importancia que le dan los establecimientos al tiempo de entrega de los productos. Para ellos, la entrega rápida es muy significativa, pues se comercializa

un producto que forma parte de la dieta de los lugareños. Con el fin de conocer dicho criterio desde un punto de vista cuantitativo, se obtuvo la presente información:

Gráfico 3.11 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el tiempo de entrega de los proveedores de productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019



Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

Con ello se logra comprobar la importancia de que dentro, de los beneficios que se les otorgue a las empresas, se encuentren tiempos de entrega cortos para momentos importantes, pues hay fechas del año que tiende a demandarse una gran cantidad de lácteos, como los que distribuye la organización en análisis, por la zona.

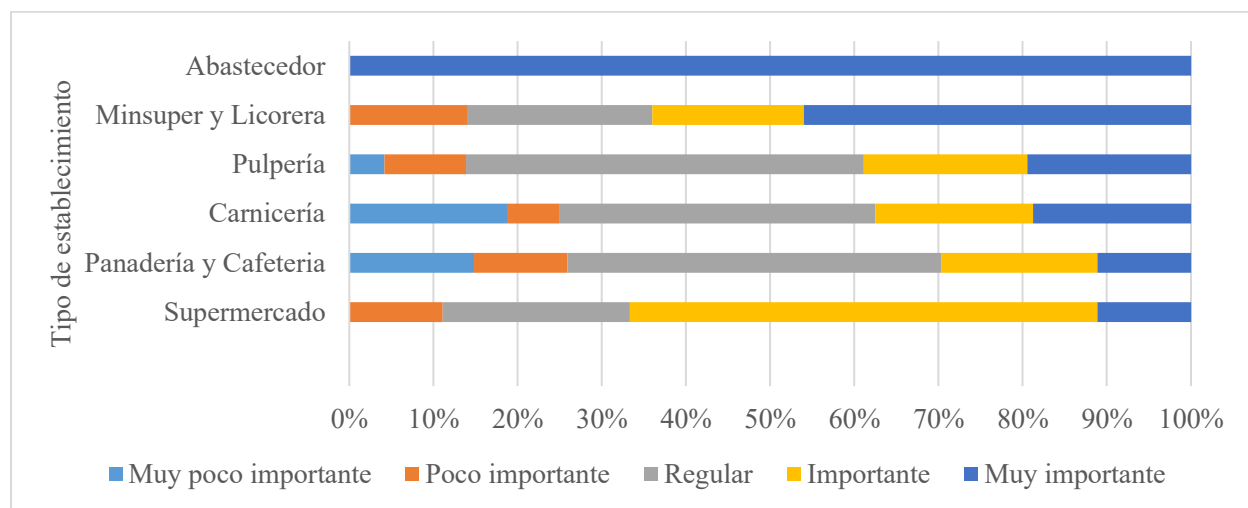
3.6.4.4 Promoción

La promoción juega un papel relevante en el presente estudio, ya que es uno de los puntos que la empresa ha dejado de lado por años. Además, es una herramienta que puede ser utilizada para impactar de forma directa a los consumidores finales de productos lácteos. Por esta razón, la

variable se enfoca en conocer la experiencia que tienen los consumidores en Liberia e identificar las oportunidades de mejora para la empresa Quesera Artesanal La Unión.

Primeramente, de forma general, se les consultó a los comercios sobre su percepción en materia de servicio al cliente, pues es una de las formas de promoción más directas entre la empresa y sus clientes. También, este posibilita conocer las necesidades reales de los consumidores y, con esto, brindar estrategias que permitan sanar las falencias y explotar las virtudes vistas por el mercado. Para el caso del servicio al cliente se obtuvo la siguiente información.

Gráfico 3.12 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el servicio al cliente de empresa proveedora de productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019

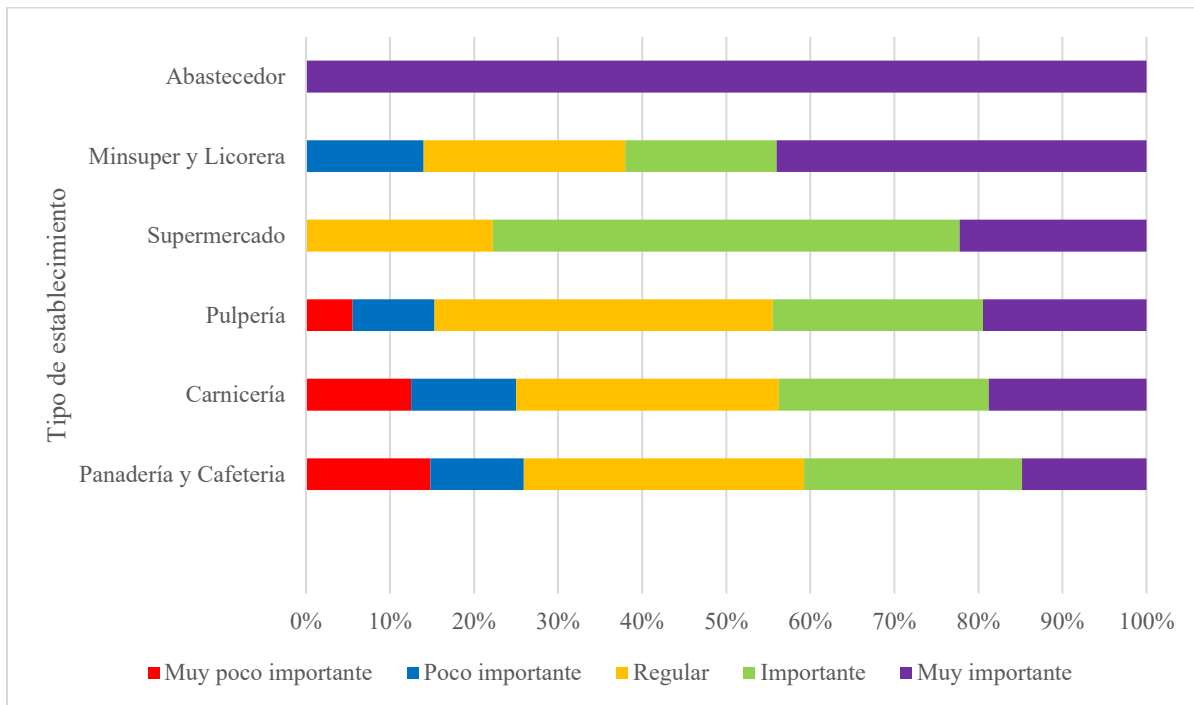


Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

Lo anterior deja en evidencia que el servicio al cliente es un área que ha quedado desprotegida, ya que gran parte de los comercios no la consideran importante cuando compran los productos. Sin embargo, esto no quiere decir que no quieran recibir tratos personalizados, sino que las empresas que les venden no tienen una política de atención al cliente integral, de manera que asumen como normales los tratos que les dan en la actualidad.

De la misma manera como se evaluó el servicio al cliente, también se hizo para el servicio postventa, donde queda claro que no es algo que las empresas proveedoras de productos lácteos hagan actualmente. Sin embargo, se trata un factor clave, visto como necesario en el mundo de los negocios por los comercios.

Gráfico 3.13 Liberia: Muestra de 177 comercios según opinión de importancia sobre el servicio post venta de los proveedores de productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019



Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

El gráfico 3.13 muestra que el nivel de importancia del servicio postventa se encuentra entre regular e importante. No obstante, una empresa que se diferencia por las visitas postventa cuenta con una oportunidad en los comercios, pues el estudio demuestra que los actuales proveedores no las realizan y, por lo tanto, no llegan a ver el comportamiento de las ventas en los locales.

De manera general, si se evalúan los dos atributos claves en la promoción, como lo es el servicio al cliente y el servicio postventa, tal como lo muestra el cuadro 3.13, se evidencia que este representa un peso relevante en la opinión de los comercios estudiados.

Cuadro 3.13 Liberia: Muestra de 177 comercios según nivel de importancia de los atributos de los productos lácteos por establecimiento. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total general			Servicio post venta	Servicio al cliente
	Comercios	Importancia	Relativo		
Supermercados	9	42	100%	64%	36%
Carnicerías	16	70	100%	51%	49%
Panadería y cafetería	27	91	100%	64%	36%
Abastecedor	3	24	100%	50%	50%
Pulpería	72	348	100%	50%	50%
Minisúper y licorera	50	294	100%	50%	50%
Total	177	869	100%	52%	48%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

Ahora bien, se puede presumir que, si las empresas de lácteos no dan un servicio al cliente de alta calidad, es porque le proveen beneficios a los comerciantes para que no dejen de comprarles sus bienes. Por tal motivo, se consultó la cantidad de beneficios que actualmente le otorga un proveedor de lácteos a cada uno de los comercios encuestados. Los datos que se presentan a continuación.

Cuadro 3.14 Liberia: Muestra de 177 establecimientos según beneficios que brindan los proveedores de productos lácteos según tipo de establecimiento. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total general	Crédito	Refrigeradores	Precio competitivo	Devolución de productos	Ofertas
Total absoluto	506	109	134	73	151	39
Total relativo	100%	22%	26%	14%	30%	8%
Supermercado	100%	6%	25%	25%	25%	19%
Carnicería	100%	37%	4%	15%	44%	0%
Panadería y Cafetería	100%	23%	26%	32%	17%	1%
Abastecedor	100%	25%	38%	0%	25%	13%
Pulpería	100%	26%	26%	6%	33%	9%
Minisúper y Licorera	100%	15%	31%	16%	30%	7%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

Dentro de los beneficios que les otorgan a los comerciantes, frecuentemente, se encuentran los créditos: una herramienta útil para vender los productos y, con la ganancia obtenida, pagar las deudas pendientes con el proveedor. Asimismo, las cámaras de refrigeración son un beneficio muy perseguido por los comercios, sin embargo, solo las grandes empresas lo pueden proveer. Otro beneficio es la devolución de productos dañados o vencidos, casi una regla, según mencionan las personas en el análisis, por lo que se puede presumir que es obligatorio para las empresas que incursionen en este tipo de mercados.

Otro aspecto que se indagó fue la inversión que los establecimientos realizan mensualmente en la compra de lácteos. A continuación, se exhiben los resultados.

Cuadro 3.15 Liberia: Distribución de la inversión mensual en productos lácteos según tipo de establecimiento. Octubre, 2019 (cifras en miles)

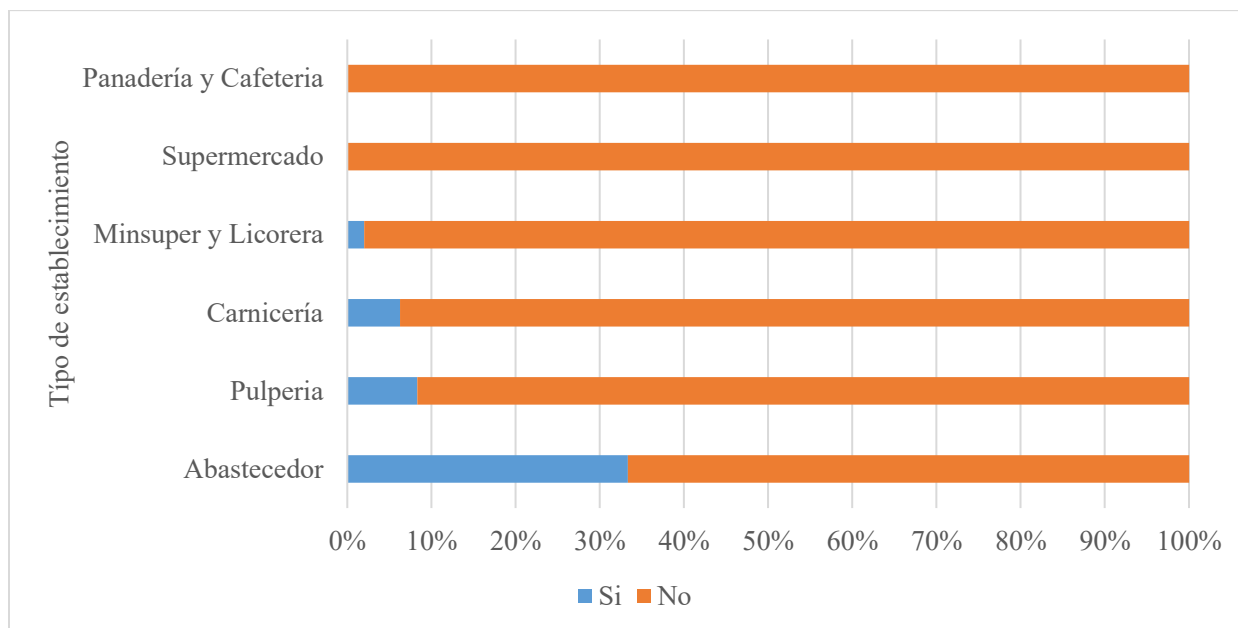
Tipo de establecimiento	Total general		Menos de ₡50 mil	₡50 a ₡100 mil	₡100 a ₡200 mil	₡200 a ₡300 mil	₡300 a ₡400 mil	Más de ₡400 mil
	Absoluto	Relativo						
Supermercado	9	100%	--	--	--	--	--	100%
Carnicería	16	100%	--	38%	38%	19%	--	6%
Panadería y Cafetería	27	100%	--	4%	48%	33%	15%	--
Abastecedor	3	100%	--	--	33%	33%	--	33%
Pulpería	72	100%	3%	15%	57%	25%	--	--
Minisúper y Licorera	50	100%	--	16%	62%	16%	4%	2%
Total general	177	100%	1%	15%	52%	22%	3%	7%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

La mayoría de los establecimientos coinciden en que la inversión mensual promedio en compra de lácteos es de 100 000 a 200 000 colones, ya que, usualmente, los negocios analizados tienen tamaños similares. En el caso de comercios más grandes, la inversión aumentaba entre 200 000 y 400 000 colones al mes.

De igual forma, resultaba importante saber la cantidad de locales que actualmente conocen a la empresa Quesera Artesanal La Unión, pues esto brinda una idea clara del posicionamiento que esta tiene en el mercado liberiano. Para tal pregunta, se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico 3.14 Liberia: Distribución porcentual del conocimiento de la empresa Quesera La Unión según tipo de establecimiento. Octubre, 2019

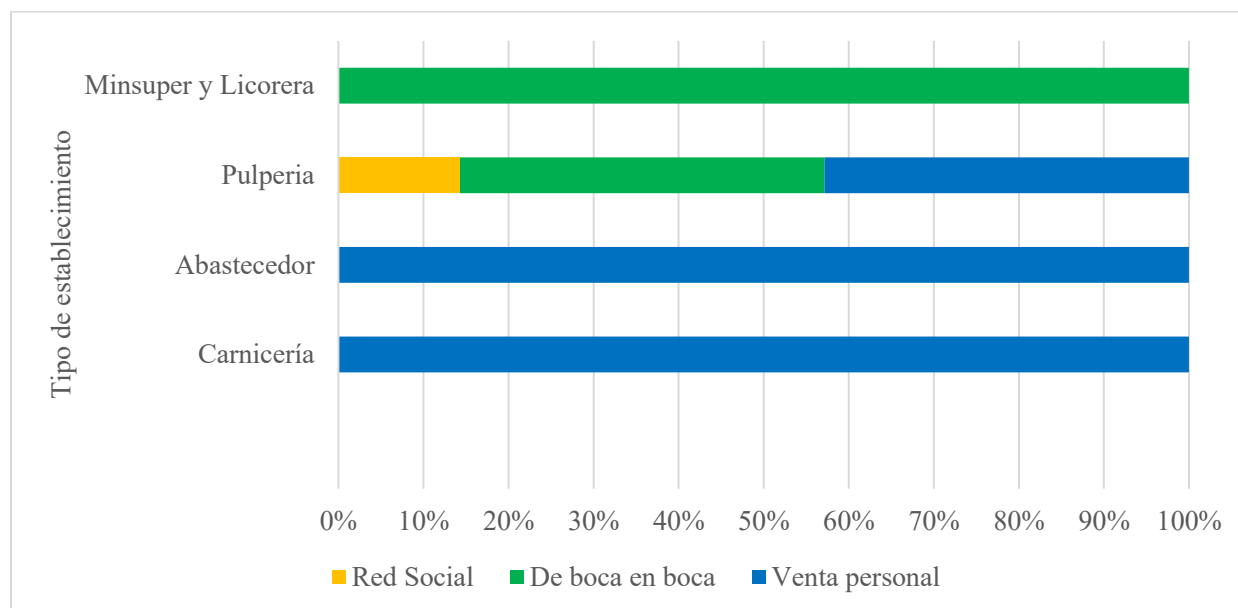


Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

Este gráfico muestra que la organización es muy poco conocida en el mercado liberiano, ya que cerca del 90 % de los comercios dicen nunca haber escuchado de esta. No obstante, esto evidencia una oportunidad, pues, al no conocerla, es posible implementar estrategias que lleguen al consumidor con un carácter diferenciador.

Para los locales comerciales que sí conocen de la empresa en estudio, se consultó el medio de información por el cual se dieron cuenta de su existencia. Estos datos son valiosos para conocer cómo se da a conocer la empresa en la actualidad. Los resultados se muestran a continuación.

Gráfico 3.15 Liberia: Distribución porcentual de los medios de información por los que se conoce a la empresa según tipo de establecimiento por medio de comunicación. Octubre, 2019



Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019. *Banner, e-mail, página web, TV y radio, volantes, otros, supermercado, panadería y cafetería* fueron eliminados por falta de respuestas.

La mayoría de los locales que saben de los productos fue porque son clientes de la empresa, de manera que su medio de información relevante consistió en la venta personal, la cual es hecha por el encargado de distribución de la empresa. Además, se mencionó que la publicidad de boca en boca es otro de los medios, pues varios de ellos se enteraron por la referencia de algún consumidor final o el interés de estos en adquirir dichos productos.

De igual forma, se indagó el medio por el cual los establecimientos que no conocen a la empresa les gustaría enterarse de esta y sus productos, con el fin de identificar los medios de información que se deben tener para lograr un mayor posicionamiento de mercado. Para esta premisa, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

Cuadro 3.16 Liberia: Distribución porcentual de los canales de información más deseados para obtener información de la empresa en estudio según tipo de establecimiento. Octubre, 2019

Tipo de establecimiento	Total general	Red Social	De boca en boca	Medios digitales	Venta personal	Volante
Total de respuestas	238	23	12	2	174	27
Total relativo	100%	10%	5%	1%	73%	11%
Supermercado	100%	21%	--	--	47%	32%
Carnicería	100%	--	11%	--	89%	--
Panadería y Cafetería	100%	10%	5%	--	64%	21%
Abastecedor	100%	--	0%	--	100%	--
Pulpería	100%	11%	9%	2%	75%	3%
Minisúper y Licorera	100%	8%	--	--	78%	14%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019. *Banner*, página web y otros fueron eliminados de la tabla por falta de respuestas.

Los resultados muestran que los clientes potenciales de la empresa prefieren un canal de comunicación directo, de manera que la venta personal es la manera más confiable para que compren los productos de la organización. Según se exponía, los representantes de los locales comerciales coincidían en que primero debían ver el producto de forma física, saber con claridad las normas de pago y los beneficios que se les pueden otorgar, para luego realizar la compra de los bienes.

Sin embargo, ellos también están de acuerdo en que las redes sociales se encuentran en constante crecimiento y ahora los clientes se enteran de los productos rápidamente, lo que permite un mejor movimiento en el mercado de lácteos.

Por otra parte, se indagó la forma de publicidad que utilizan los locales comerciales para lograr un mayor movimiento de sus inventarios de productos lácteos, ya que, al ser bienes con vencimiento rápido y características que demandan una venta ágil, se debe conocer qué hacen los vendedores para no incurrir en devoluciones importantes, las cuales deterioren las relaciones con los proveedores.

Seguidamente, se exhiben los medios que mayormente utilizan los locales comerciales para promocionar los productos lácteos que venden.

Cuadro 3.17 Liberia: Distribución de la publicidad que se utiliza dentro de los comercios de venta de productos lácteos según tipo de establecimiento. Octubre, 2019 (valores absolutos)

Tipo de establecimiento	Total general	Banner	Ofertas	Red Social	Volante	De boca en boca	Ninguna
Total tipo de publicidad	189	17	14	20	4	58	76
Total general	100%	9%	7%	11%	2%	31%	40%
Supermercado	100%	0%	100%	--	--	--	0%
Carnicería	100%	6%	0%	6%	0%	31%	56%
Panadería y cafetería	100%	13%	11%	32%	5%	26%	13%
Abastecedor	100%	50%	0%	0%	0%	0%	50%
Pulpería	100%	11%	0%	1%	--	40%	48%
Minisúper y Licorera	100%	4%	2%	12%	4%	27%	51%

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019. Página web y venta personal fueron eliminados de la tabla por falta de respuestas.

El dato resultante identifica que cerca de un 40 % de los comerciantes no realiza ningún tipo de publicidad para rotar su inventario con mayor velocidad. Algunos exponen que, por ser productos de consumo común en la zona, no es necesario realizar publicidad, otros consideran que la publicidad de boca en boca hace que estos se vendan solos. Por tal motivo, un 32 % considera que este tipo de información logra objetivos de venta considerables. Asimismo, las redes sociales son un medio de información que un porcentaje de los comercios considera relevante para dar a conocer sus productos, lo que representa una utilización cercana al 11 % de los negocios.

Finalmente, el estudio de mercado realizado demuestra que la empresa no cuenta con datos cuantitativos y cualitativos de sus clientes y el entorno en el que esta se desenvuelve. Resulta complejo establecer metas de *marketing* y estrategias organizacionales para lograr un crecimiento integral de la organización, sin antes aplicar un estudio de mercado como el que se empleó en el

presente trabajo de investigación. Debido a lo anterior, este estudio de mercado viene a ser una herramienta considerable para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Por otra parte, la información recolectada presenta un escenario alentador para los vendedores pequeños de lácteos en la zona, ya que muchos de sus clientes son muy fieles a los productos que fabricados artesanalmente, lo que permite un posicionamiento importante en el mercado. Sin embargo, existen competidores grandes, como la empresa Dos Pinos, que pueden ofrecer beneficios que ninguna otra es capaz de igualar, pero estos no minimizan el impacto de los vendedores artesanales de los mismos productos.

Finalmente, el siguiente capítulo profundizará en las herramientas que deben aplicarse dentro de la empresa Quesera artesanal La Unión, para que así se posicione en el mercado liberiano, al brindar calidad en cada uno de sus productos y un valor agregado alto, que le permita un mayor número de clientes y el cumplimiento certero de sus metas organizacionales.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA QUESERA ARTESANAL LA UNIÓN.

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la empresa Quesera Artesanal La Unión, ubicada en Quebrada Grande, Liberia, Guanacaste. Esta propuesta se realizó tomando en cuenta la información recolectada en los capítulos anteriores y la investigación de mercadeo que se llevó a cabo en los comercios de la zona liberiana, la cual brindó datos claves para la realización de la propuesta, cuyo objetivo es mejorar el posicionamiento de la organización.

4.1. Planificación estratégica

En lo que respecta al desarrollo de la planificación estratégica, resulta necesario emplear a fondo una serie de medidas que permitan desarrollar colectivamente el potencial de la organización, para así definir de forma concreta los objetivos, las metas, la misión y la visión. Esto debido a que, en la actualidad, la empresa no cuenta con los elementos necesarios de este apartado. Por tal motivo, la propuesta de mejora se plantea a continuación.

Propuesta de misión, visión, objetivos y valores organizacionales

Con el objetivo de solventar las deficiencias con las que cuenta la empresa, se plantea una serie de propuestas que posibiliten desarrollar los contenidos de la planificación estratégica. Sobre todo, para realizar aquello que la organización quiere y desea proyectar dentro del mercado en el que opera.

4.1.1. Misión

Dado que la empresa Quesera Artesanal La Unión no cuenta con una misión establecida previamente, se procedió a trabajar en conjunto con sus encargados para definir una misión que cumpla con las características y la razón de ser de la organización, cuyo objetivo cause un impacto importante, tanto en el ambiente interno como el externo.

Así es como propuesta de misión de la empresa Quesera Artesanal La Unión es:

Contribuir en la salud de los consumidores de productos lácteos, promoviendo una vida sana y una experiencia única, brindando en el mercado una gama de productos de alta calidad, buen sabor y valor nutricional.

4.1.2. Visión

La situación anterior también ocurre en este punto: la empresa no tiene una visión desarrollada y, por ello, se procedió a elaborar una visión que contuviera los elementos considerados acorde para la empresa, según lo que manifestó su encargada.

Es por esta razón que la visión planteada a la empresa Quesera Artesanal La Unión es:

Constituirnos como la empresa líder en la producción y comercialización de lácteos artesanales en la zona de Liberia, reconocida por los consumidores y proveedores, fomentado una cultura organizacional que permita tomar relevancia en todos los sectores relevantes de la industria.

4.1.3. Objetivos

Acerca de este elemento, la empresa en estudio no cuenta con objetivos estructurados, de manera que carece de la metodología requerida para orientar el rumbo que debe ir tomando, para así responder a las necesidades de los clientes reales, plantear nuevas estrategias y captar clientes potenciales. Sin lugar a duda, resulta importante para la empresa trabaje en la elaboración clara y concisa de los objetivos, pues es una forma de que se conozca internamente y defina un plan de acción para cumplir su misión y visión.

Con el fin de solucionar esta deficiencia, a continuación, se elaboran objetivos que van acorde a las necesidades de la empresa.

Objetivos organizacionales a corto plazo

- ✓ Incrementar la participación de mercado dentro del cantón liberiano en, por lo menos, cuatro establecimientos.
- ✓ Desarrollar estrategias de mercadeo que permitan un mayor posicionamiento en el 50 % de los clientes actuales.
- ✓ Elaborar y mantener actualizados los canales de comunicación entre los clientes y la empresa.

Objetivos organizacionales a mediano plazo

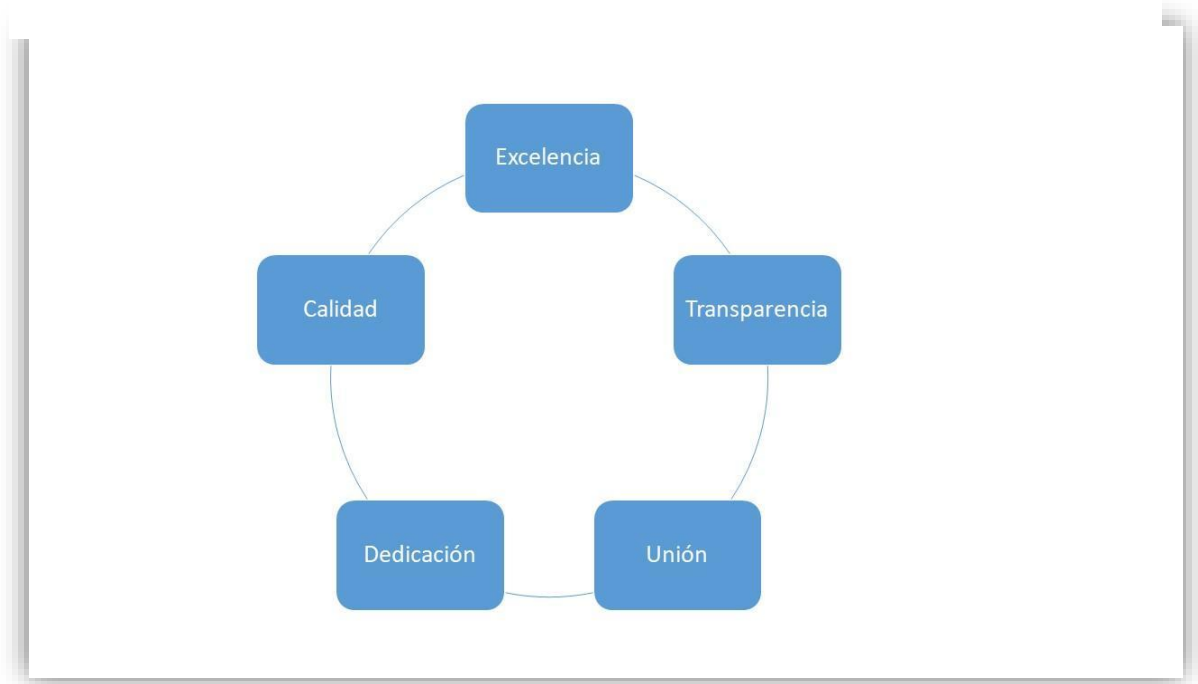
- ✓ Desarrollar programas de fidelización con el 100 % de los clientes.
- ✓ Establecer planes de responsabilidad social.
- ✓ Potenciar el desarrollo de mercado en toda la zona de Libera, con el fin de establecer un liderazgo como empresa productora de lácteos artesanales.

Objetivos organizacionales a largo plazo

- ✓ Incrementar la nómina en un 50 %, para una mayor especialización de funciones y productividad.
- ✓ Expansión de la planta de producción, ajustada a la nueva demanda de productos.
- ✓ Efectuar los planes de responsabilidad social, que permita mostrar el compromiso de la empresa con las comunidades de Liberia.
- ✓ Innovación de productos para aumentar la cartera de productos.

4.1.4. Valores organizacionales

Ilustración 4.1 Valores organizacionales



En este aspecto, la empresa no cuenta con valores definidos, por lo que es necesario trabajar en la elaboración de unos acordes con la forma en que han venido trabajando desde que operan en el mercado.

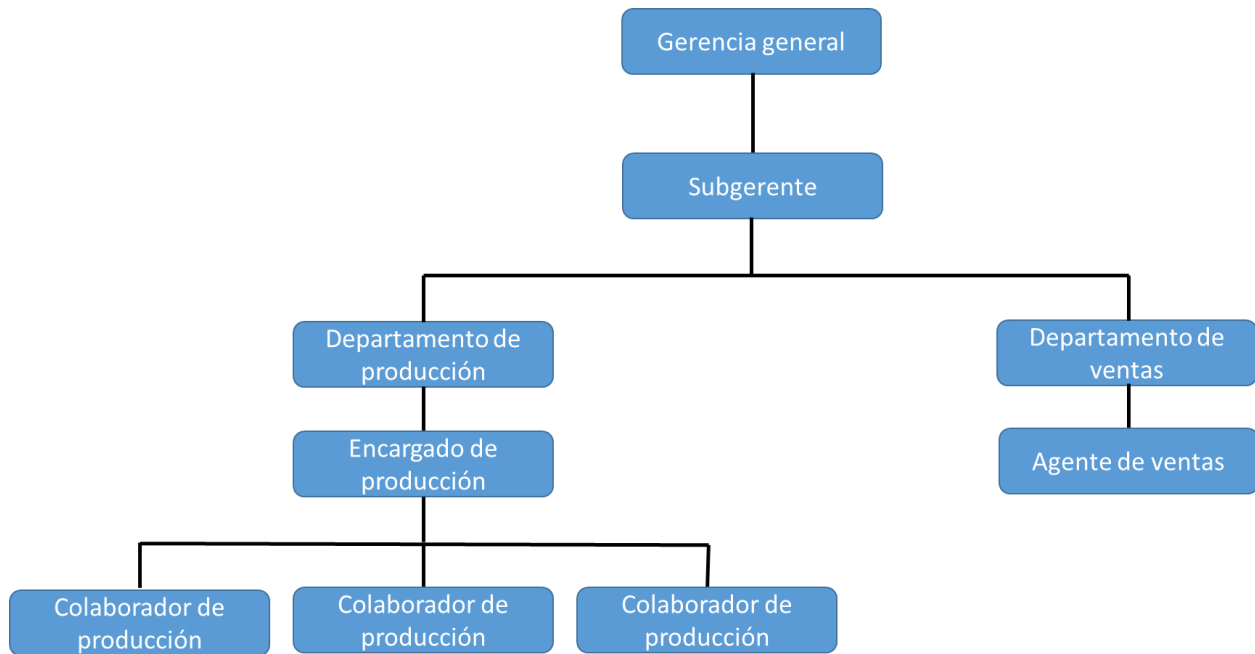
Por esta razón, los valores que se recomiendan para la empresa Quesera Artesanal La Unión son los siguientes:

1. **Excelencia:** La empresa utiliza los mejores procesos para la elaboración de los diferentes productos, aunado a una colaboración por parte de todos los trabajadores, de manera ordenada y organizada, para que se cumpla con la comercialización de un producto de calidad.
2. **Transparencia:** Se caracteriza por brindar tanto un buen producto como servicio al cliente, orientado a la honestidad hacia clientes, proveedores y demás sectores en los que se ve reflejada la transparencia del negocio.
3. **Unión:** Se evidencia en la manera de coordinar las tareas y la ayuda de unos a otros.
4. **Dedicación:** La manera en cómo se elaboran los productos está basada en el amor y la dedicación para que estos sean de calidad.
5. **Calidad:** Este factor es crucial para la empresa, debido a que se encarga de elaborar y ofrecer productos siempre de la mejor calidad, para satisfacer los gustos, las preferencias y las necesidades de los compradores, ya que ellos valoran mucho este factor.

4.4.5 Organigrama

Actualmente, la empresa trabaja con una reducida cantidad de personal, por lo tanto, las responsabilidades que cada uno desempeña tienen que estar muy claras y no estar recargadas sobre la gerente. Dado lo anterior, se propone el siguiente organigrama para la empresa Quesera Artesanal La Unión.

Ilustración 4.2 Organigrama



Con el anterior organigrama, lo que se pretende es que las labores de la empresa se encuentren bien distribuidas, pues cada colaborador debe desempeñarse en el área que le corresponda, para así aprovechar, de forma general, los recursos limitados con los que cuenta actualmente la organización.

Para el caso de la gerente y el subgerente, sus labores son variadas, pues, al contar con un personal limitado, ellos deben desempeñar diversas labores ligadas a la parte administrativa, de *marketing* y de producción en la empresa, sin descuidar las propuestas que, posteriormente, se detallan en el presente trabajo de investigación.

4.2 Propuestas para implementación de las fuerzas de Porter

Este factor es importante debido a que ofrece una perspectiva del impacto en el mercado, además de brindar la comprensión holística del entorno en el que la empresa se desarrolla. Por tal motivo, seguidamente, se muestra una serie de propuestas para cada una de las fuerzas, con el objetivo de lograr mitigar las problemáticas de la organización.

4.2.1 Poder de negociación de los clientes

En este aspecto, se realiza la propuesta de establecimiento de contratos de suministro, (ver anexos) para detallar claramente las condiciones de compra, ya sea a crédito (en caso de haber) o de contado. Asimismo, el contrato cuenta con un anexo de hojas para el control de las devoluciones y las ventas realizada, junto con una serie de las políticas de la empresa con respecto a este, porque, hasta el momento, no se especifican en ningún documento firmado y entregado al cliente.

Actualmente, al darse de manera informal, esto viene a dar paso a una mayor flexibilidad que se torna, en algunas ocasiones, sin garantía para la empresa al momento del cumplimiento por parte del cliente.

Responsables de la implementación de la propuesta

La implementación de esta herramienta está a cargo, primeramente, de la gerente de la empresa, quien es la responsable directa de la organización, tiene el deber de llevar un control de las ventas, así como la cartera de clientes que se posee, y toma las decisiones ligadas a las condiciones de sus compradores.

Por otra parte, el vendedor de la empresa es el segundo responsable de la implementación, pues es quien tiene un contacto directo con los clientes. El vendedor tiene la obligación de firmar el contrato una sola vez y entregarle una copia al cliente y otra al gerente de la empresa; además, en las hojas anexas al contrato, debe brindar el detalle de los movimientos que realiza en dicho establecimiento con una firma suya y del cliente; esto con el objetivo de lograr un mayor control de los productos que se venden, sobre todo el área de los créditos y las devoluciones realizadas.

Plan de acción de la propuesta de los contratos

En cuanto al establecimiento del contrato, este contendría pautas de compra para los clientes y, de esta forma, se evitaría la acumulación de productos por parte la empresa. Se busca que exista un compromiso a la hora de la adquisición y, por ello, es necesaria la construcción de un acuerdo mutuo, sin perjudicarse uno ni otro. Dicho contrato está en la parte de anexos de la investigación.

Para la implementación correcta del contra, se propone seguir los siguientes pasos:

- Realizar una capacitación a los vendedores y los gerentes de la empresa por parte del grupo desarrollador del presente trabajo de investigación, donde se explique el contenido del contrato, así como de las características de su aplicación, con el fin de que no existan problemas a la hora de su implementación.
- La gerente de la empresa tiene la responsabilidad de guardar una copia de cada uno de los contratos que se han firmado, con el objetivo de tener un control de la cantidad de productos que se encuentran bajo crédito en el mercado e identificar cuáles son las ventas reales de la organización.
- La gerente de la empresa le entrega al vendedor o el distribuidor de sus productos el contrato, ya que este es quien tiene contacto directo con el cliente.

- El vendedor debe explicar a cada uno de los clientes para qué sirve el contrato y entregarles una copia. Una vez firmado, se entrega la mercadería y, dentro de las hojas que vienen adjuntas en el contrato, se apunta la cantidad de productos, si hay o no devoluciones y un detalle de pago, es decir, si es a crédito o contado.
- El vendedor de la empresa tiene la responsabilidad de salvaguardar la información y entregársela a la gerente diariamente, ya que ella se encarga de analizarla y tomar decisiones al respecto.
- La gerente guarda la información en su computadora y debe devolverle al vendedor el contrato con sus respectivos detalles, para que siga realizando los apuntes correspondientes a las ventas, cuando él lleve a cabo sus rutas.

Como se logró evidenciar, anteriormente, la aplicación del contrato viene a ser una herramienta de control de ventas, de manera que no se pierda mercadería y haya un control exacto de los movimientos realizados en cada establecimiento. Es importante resaltar que la aplicación del contrato no disminuye el poder de negociación de los clientes, pero sí brinda una herramienta de seguridad para ambas partes.

Con la entrada en vigor de la propuesta de plan estratégico de mercadeo se espera que aumente la cartera de clientes de la empresa, esto si se lograra un impacto positivo en la fuerza de Porter que está llevando a cabo. Sin embargo, el incremento en los clientes supone un mayor esfuerzo de control para comprender realmente cuáles son las necesidades de los clientes y qué está haciendo la empresa para cumplirlas.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Dentro de lo analizado en el capítulo III, se evidenció que los proveedores tienen un impacto relevante dentro de organización, ya que, en muchas ocasiones, estos no cumplen con la demanda de leche que tiene la empresa, la cual es su materia prima principal para la elaboración de los productos que comercializa. Además, es importante resaltar las serias dificultades que hay en época seca, pues la empresa no cuenta con la suficiente materia prima para abastecer la demanda y, por ende, debe tomar medidas inmediatas para contactar a nuevos proveedores. Ante dicha problemática, se proponen las medidas descritas a continuación.

Establecer un contrato de suministro con cada uno de los proveedores actuales de la empresa. Este contrato, al igual que el expuesto en la fuerza del poder de negociación de los clientes, tiene dos funciones relevantes: la primera de obligatoriedad, es decir, ambas partes se comprometen a comprar y vender una cantidad de materia prima ya establecida a un precio negociado previamente, lo cual evita incumplimientos que puedan dañar la imagen de la empresa con sus clientes; y la segunda función es de control, ya que el contrato se firma una sola vez, pero adjunto tiene una hoja de control, que permite cuantificar la compra de materia prima a cada proveedor, así como los créditos que estos le dan a la empresa y las devoluciones que se realizan.

Otra propuesta es la realización de una base de datos con información de proveedores potenciales de leche, ya sea cerca de la empresa o dentro del recorrido del vendedor de la organización, pues estos pueden convertirse en aliados temporales en los momentos que sus proveedores no cumplan con la demanda requerida diariamente.

Responsables de la implementación de la propuesta

La gerente de la empresa Quesera Artesanal La Unión es la responsable de la implementación del contrato con los proveedores, ya que, actualmente, es la persona que se encarga de recibir la materia prima. Así pues, se debe dar paso al respectivo análisis, para identificar si cumple con las especificaciones que la empresa demanda en la elaboración de sus productos.

Al ser la encargada de esta implementación, la gerente debe llenar la hoja adjunta al contrato, en donde se especifica la cantidad de leche que le deja cada proveedor; detallar las devoluciones que eventualmente se realicen; anotar la fecha de compra y el precio; y corroborar que hayan dos firmas, una de ella y otra del proveedor. Lo anterior es con el fin de que ambas partes sean conscientes del movimiento que se acaba de realizar.

Asimismo, la encargada tiene la responsabilidad de crear la base de datos donde se detallan los proveedores potenciales que puede tener la empresa, en caso de eventualidades o crecimiento de la demanda actual de sus productos por parte del mercado liberiano.

Plan de acción de la propuesta de los contratos

Para la implementación del contrato se tienen que seguir una serie de lineamientos, pues resulta necesario un control exacto de las compras de materias primas que hace la empresa. Por tal razón, a continuación, se detalla puntualmente los pasos que se realizarán en dicho proceso.

- Primeramente, se debe realizar una capacitación a la encargada de la empresa del contrato que se desea implementar. Esta será realizada por los elaboradores de la propuesta y, en dicho momento, se detallarán las características del contrato y los beneficios que le aporta al control de compras de la empresa. De igual forma, se mostrará la importancia del contrato como

herramienta que genere obligaciones, tanto a proveedores como a la empresa, pues, en la actualidad, es uno de los principales problemas.

- Posteriormente, la gerente de la empresa debe llevar un control con cada uno de los proveedores. Actualmente, existen ocho proveedores locales, pero algunos tienen una mayor capacidad de producción que otros, de manera que se debe ampliar la cartera, para así contar con una mayor participación de mercado.
- Una vez que un determinado proveedor deje su materia prima en la empresa, la encargada debe registrar la cantidad y la fecha, además de asegurarse que esté la firma del que entrega la leche y de ella, quien la recibe.
- Todos los documentos serán guardados, de manera física o virtual, cada vez que se realice la compra de materia prima, con el objetivo de llevar un control en tiempo real de lo que la organización debe.
- Una vez que se cancele, tanto el proveedor como la empresa firmarán manifestando que no existen deudas pendientes; también, se deben aplicar los descuentos correspondientes a las devoluciones realizadas de parte de la empresa o algún otro ejecutado por los proveedores.
- Para el caso de la base de datos de proveedores potenciales en las zonas aledañas, se contará con el número de contacto, el correo electrónico y su ubicación, ya que, si existe un aumento de la demanda, este proveedor puede convertirse en un aliado importante para la empresa. Según manifestó la encargada de la empresa, actualmente, tiene identificados a cinco proveedores de leche en la zona, los cuales pueden abastecerle si existe un mayor posicionamiento de mercado.

Con lo planteado anteriormente, la empresa en cuestión contaría con un respaldo importante para enfrentar el poder de negociación de los proveedores; además, poseería un control detallado

de la materia prima que necesita para cubrir su demanda diaria y las cuentas por cobrar que le genera la provisión de dicha materia.

4.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

La empresa debe estar anuente a los nuevos entrantes para mitigar el riesgo que esto tenga en las ventas. De igual forma, resulta necesaria la fortaleza en varios ámbitos de la estrategia, para, de cierta manera, ir estableciendo una fidelización con el cliente (tanto tangible como intangible), y nunca dejar de lado la calidad que caracteriza los productos con el afán de disminuir costos, entre otros aspectos.

También es fundamental una revisión de los productos, para así descubrir qué limitaciones, o mejor dicho, qué aspectos de la composición deben ser mejorados, pues, en algunas ocasiones, los nuevos entrantes descubren limitaciones en el producto de las empresas ya establecidas en el mercado y se aprovechan para lanzar al mercado uno que las resuelva primero. La empresa debe estar en constante monitoreo no solo de las necesidades de los consumidores, sino también de todo lo que se puede mejorar a nivel interno: producto, empaque, método de distribución, sistemas de crédito, programas de *marketing*, por citar algunos.

Por todo lo anterior, la propuesta para mitigar el impacto de la amenaza de nuevos productos entrantes se liga con estrategias que involucran a toda la organización, ya que se deben plantear objetivos organizacionales que involucren las necesidades del mercado y la empresa. Dichas estrategias se presentan a continuación.

- El vendedor debe ponderar la demanda de los clientes, con el objetivo de trabajar para cubrir sus necesidades. Dicho colaborador es el representante directo de la empresa y, por tal motivo,

requiere ser minucioso con su trabajo y llevar un registro de cambios notorios que evidencie en los locales comerciales donde visita, así como de los malestares que tengan los clientes.

- La gerente de la empresa tiene la responsabilidad de supervisar la elaboración de los productos. Por su parte, para mitigar el impacto de los productos nuevos, se deben mejorar los productos constantemente y darles un valor agregado que otros no puedan dar.
- Fabricar productos de gran calidad y sabor, ya que el estudio de mercado mostró que son variables críticas a la hora de decidir cuáles compran los consumidores.
- Implementar canales de comunicación que les permitan a los clientes contar con más información de la empresa y sus productos, así como de incomodidades que puedan tener con algún bien consumido.
- Brindar un servicio al cliente de alta calidad, esto incluye desde la presentación personal del vendedor hasta los productos que vende y su trato hacia el cliente, de manera que este sienta que es parte de la empresa, sus inquietudes son escuchadas y se trabaja constantemente para el mejoramiento de los productos y la organización.
- Tener una política de puntualidad con sus clientes y en todo el proceso de producción, ya que no se puede dejar para después una necesidad actual.

Como se pudo evidenciar, muchas de las propuestas se ligan en forma directa con estrategias de *marketing*, las cuales serán profundizadas más adelante. Sin embargo, cada estrategia debe ser identificada cuidadosamente para lograr cumplir con los objetivos de crecimiento planteados por la empresa.

Responsables de la implementación de la propuesta

Para esta fuerza de Porter, los encargos principales son el vendedor y la gerente, ya que uno posee un contacto directo con los clientes y las realidades del mercado liberiano y la otra tiene el poder de decisión dentro de la empresa. Por tal razón, la comunicación entre ambos es fundamental para mitigar el impacto de nuevos productos. No obstante, todos los demás colaboradores tienen un papel importante dentro de esta fuerza, debido a que deben trabajar por darle al público productos de alta calidad, tal y como lo dice el eslogan: “con amor hasta la puerta de su casa”.

Plan de acción de la propuesta

Anteriormente, se mostraron las estrategias que se deben implementar para lograr mitigar el impacto de los nuevos productos en el mercado, de manera que haya una reacción rápida ante dicha amenaza. A continuación, se muestra una serie de pautas a seguir como herramientas por parte de la empresa.

- La gerente tiene que estar atenta a los cambios que se puedan percibir en el mercado. Es importante que esté en constante aprendizaje del entorno de productos lácteos, así como leyendo noticias relevantes del mercado y anticipando la entrada de nuevos productos. Mediante estas acciones, la gerente puede tener una perspectiva clara a la hora de tomar las decisiones con respecto al beneficio de la empresa, pues estará consciente de lo que se encuentra en su entorno.
- Otro colaborador que debe ser precavido y analítico es el vendedor, pues, en sus visitas a los locales comerciales, tiene que ver los cambios que se están realizando, así como identificar las necesidades que expresan los consumidores y expresarlas de forma directa a la gerencia. Lo

anterior con el objetivo de anticipar cambios dentro del entorno y trabajar en estrategias de corto y mediano plazo.

- Una vez que la gerencia ha sido notificada de los cambios que el vendedor pudo evidenciar, esta debe trabajar para que sus observaciones sean analizadas rápidamente. Si no se cuenta con los recursos económicos, la gerencia debe implementar estrategias de bajo costo ligadas a sus posibilidades, ya sea mejorar el servicio al cliente o brindar tiempos de entrega puntuales.
- Si un producto nuevo ya entró al mercado, la gerencia debe pedirles a sus colaboradores que trabajen con dedicación en la elaboración de sus productos, para que los clientes reciban una experiencia única de compra, cuando prueben los productos hechos con amor por parte de la empresa Quesera Artesanal La Unión.

Todo lo anterior tiene el objetivo de brindar una herramienta que impida que la amenaza de nuevos productos sea alta y, al mismo tiempo, lograr la fidelización de los clientes con la organización.

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a esta parte, el instrumento estadístico arrojó que, por el ambiente sociocultural de la población en Liberia, las personas consumen bastante los productos lácteos. Lo anterior debido a la tradición de hacer un desayuno tradicional, como lo es el gallo pinto, y lo más común es incluir en este la producción animal, que, en este caso, son los lácteos.

Por ende, el sentido sociocultural de las personas promueve el consumo de dichos productos. Debido a esto, se debe procurar mantener la calidad y el buen sabor para evitar que las personas los sustituyan con productos convencionales, tales como el huevo y el salchichón, los cuales, después de los lácteos, son los más comunes para el acompañar el gallo pinto.

Es por ese motivo que la propuesta se basa principalmente en una serie de estrategias que se detallan a continuación:

- Generar publicidad que evidencie la importancia de los consumos lácteos en la dieta de los liberianos, así como resaltar el rescate cultural mediante el consumo de productos que, por siglos, han formado parte de la dieta de los ciudadanos de esta comunidad.
- Brindar información nutricional de los productos que se venden, con el objetivo de que los consumidores puedan llevar un control nutritivo de los productos.
- Dar un servicio al cliente destacado, que permita la fidelización con los productos que la empresa vende.
- Contar con programas de responsabilidad social que permitan mostrarle a la población que los lácteos ayudan a salud de los consumidores y que cada producto es fabricado de forma diferente, por lo que, si no puede ingerir queso, eventualmente, es posible consumir cuajada o natilla.

Las estrategias mencionadas tienen como objetivo que los consumidores conozcan la importancia del consumo de lácteos en la dieta humana y, algo que es muy relevante en la zona, que ellos se sientan identificados culturalmente cuando consuman los productos que fabrica la empresa.

Responsables de la implementación de la propuesta

Para el caso de la fuerza en estudio, la encargada principal es la subgerente y copropietaria de la empresa, hermana de la gerente actual, dadas las labores que realiza en la empresa. Específicamente, ella se encarga de la promoción de los productos desde un punto de vista saludable y cultural, ya que, actualmente, la empresa se vende como una organización artesanal,

la cual conserva el sabor tradicional de los productos que, por muchos años, han sido parte de la dieta de los lugareños, hasta el punto de representar parte importante de las tradiciones culinarias de Guanacaste.

De igual forma, la gerente de la empresa debe supervisar estas estrategias, pues necesitan seguir el mismo objetivo de la organización en general. Se puede decir que, aunque la labor principal es del subgerente, la gerente también es parte fundamental de la toma de decisiones en dichas estrategias.

Plan de acción de la propuesta

Para llevar a cabo de forma correcta las estrategias que se mencionaron con anterioridad, a continuación, se muestra una guía a seguir, la cual tiene como objetivo brindarle al encargado de ejecución de la propuesta una orientación, que le permita ligar sus labores con las demandas del mercado y la empresa, así como considerar como variable fundamental los recursos con los que se cuenta.

- Primeramente, se deben realizar reuniones semanales con la encargada de la empresa, el vendedor y los colaboradores en la producción de lácteos, ya que todos le brindarán información relevante a la subgerente, para que ella puede establecer estrategias ligadas directamente con la realidad que vive la empresa y el mercado.
- Posterior a la reunión, la encargada de la propuesta debe ejecutar las estrategias mediante la fabricación de publicidad que le muestre al público la razón de ser la empresa. En la actualidad, la organización asiste constantemente a ferias locales y regionales, donde la encargada puede darles información directa a los consumidores finales de los productos lácteos.

- Una vez realizadas las propuestas, la asistencia a ferias y la utilización de herramientas de publicidad, se deberá llevar a cabo una reunión mensual con el vendedor y la gerencia, para que ambos vean el crecimiento o el descenso de las ventas. Lo anterior tiene como fin evidenciar si se refleja el impacto de la publicidad en el crecimiento de las ventas, de manera que sea posible una acción inmediata, que, de ser necesaria, permita corregirla, para así conseguir el establecimiento que desea la empresa en el mercado liberiano.

Para finalizar, es importante resaltar que la empresa cuenta con una ventaja importante en materia de productos sustitutos, ya que fabrica algunos que son sustitutos por sí mismos, es decir, si no lleva queso, puede llevar cuajada y, si no lleva ni queso ni cuajada, puede llevar natilla. Esta ventaja debe ser utilizada y explotada al máximo, ya que los productos son parte de la cultura de los liberianos.

4.2.5 Rivalidad entre competidores

Luego de la aplicación del instrumento estadístico, se arrojó que la producción de lácteos en la zona liberiana está dominada por una empresa que se ha posicionado a lo largo y ancho del país, como lo es Dos Pinos. Este resultado no es de extrañar, pero, para la empresa, esto debe ser motivo de análisis y estudio, de manera que consiga un mayor reconocimiento mediante una mayor difusión de los productos que desarrolla. Además, muchos locales no toman en cuenta la marca, sino el sabor, la calidad y las características innovadoras, por lo que una adecuada difusión en redes sociales sería de gran impacto y así lograr el reconocimiento de los clientes.

De igual forma, un dato para resaltar es que un porcentaje muy alto de locales comerciales compra lácteos a productores locales, de forma que el reto es posicionarse como un grande dentro

del ecosistema de las empresas productoras pequeñas o artesanales. A continuación, se presentan las propuestas estratégicas para lograr dicho cometido.

- Como los competidores a vencer son las empresas de igual tamaño, consideradas como artesanales, es importante crear productos que se destaquen. Es necesario resaltar que los productos de la competencia y los de la empresa en estudio se encuentran todos dentro de una misma cámara de refrigeración, debido al costo. Por esta razón, los productos de la empresa Quesera Artesanal La Unión deben sobresalir desde el momento en que son ubicados para la venta, de manera que hay que tomar en cuenta aspectos relevantes como el color, pues es lo primero que perciben los clientes, y luego brindar calidad y sabor para lograr la fidelización.
- Brindarles a los clientes de la empresa una serie de beneficios que le permitan ser reconocida en el mercado, tales como devolución de productos dañados, crédito, ofertas y, sobre todo, precios competitivos.
- Dar un servicio al cliente de alta calidad, tanto en el momento de la venta como después esta, ya que así se genera un ambiente de tranquilidad entre los clientes, pues la organización está demostrando su compromiso.

Las estrategias descritas anteriormente lograrán que la organización tenga una mejor postura en el mercado, se dé a conocer por sus clientes y muestre que la excelencia es parte fundamental de ella. Lo anterior permitirá la fidelización de sus clientes y mitigará el impacto de la fuerza de Porter en cuestión.

Responsables de la implementación de la propuesta

Los principales encargados de la implementación de la propuesta son la gerente de la empresa, el subgerente y el vendedor, ya que entre todos ellos deben identificar las oportunidades que se

encuentran en el mercado liberiano y, con esto, establecer las estrategias necesarias que le permitan a la empresa un mayor posicionamiento en comparación con la competencia.

Plan de acción de la propuesta

Al igual que las demás fuerzas estudiadas, la fuerza de la rivalidad entre competidores es muy importante, pues permite conocer lo que ellos realizan y, mediante esta información, identificar las estrategias necesarias para mitigar el impacto de la competencia en el mercado.

Con el fin de lograr una buena implementación de las estrategias en cuanto a la fuerza en cuestión, seguidamente, se describe el plan de acción para los encargados de la implementación de la estrategia.

- En primer lugar, los encargados de la implementación de la propuesta deben reunirse, al menos, de forma quincenal, donde cada uno manifiesta la labor que ha realizado y los cambios que ha percibido en el mercado.
- Una vez identificados los cambios en el mercado por la competencia, se deben plantear las estrategias necesarias para mejorar la competitividad de la organización.
- Los resultados de las estrategias deben ser obtenidos en el mediano plazo, para lo cual es fundamental recordar que el rival a vencer son las empresas productoras de lácteos artesanales.
- Cada estrategia a implementar debe ser avalada por los tres involucrados de la puesta en marcha de la propuesta en debate. Además, estas deben ser acordes a las necesidades del mercado y tomar como punto relevante los recursos con los que cuenta la empresa actualmente.
- Si se demuestra que una estrategia no está logrando el objetivo propuesto y, sobre todo, no se refleja en el nivel de ventas de la empresa, esta debe ser desechada de forma grupal y buscar una nueva que se ligue a las necesidades reales de los clientes.

- Al finalizar un periodo anual, los involucrados deben rendir un informe de la labor realizada en materia competitividad, así como del presupuesto que se utilizó y los objetivos nuevos para el siguiente periodo de ventas.

Para finalizar, se puede concluir que la empresa se encuentra en un ecosistema de alta competitividad, donde cada día salen al mercado productos nuevos con diversas estrategias, que, en ocasiones, solo las grandes empresas pueden pagar. Sin embargo, el estudio mostró que la marca de una gran empresa no es más importante que la calidad y el sabor de un producto. Si a esto se le suma que los factores culturales de la región ponen a productos artesanales dentro de su dieta, se obtiene como resultado que es posible competir siendo una pequeña empresa.

De igual forma, cada estrategia que se realice debe ser acorde con las posibilidades de la organización, esto con el fin de no invertir recursos de manera inapropiada, los cuales terminen siendo perjudiciales para la empresa.

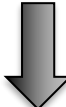

4.3 Estrategias MAX-MIN relacionadas con el FODA

Seguidamente, se muestran las estrategias para maximizar las oportunidades y fortalezas de la empresa en función del mercado, para lo cual se utiliza como recurso los resultados obtenidos en la entrevista con la encargada de la organización y el estudio de mercado realizado en la zona de Liberia.

Asimismo, la propuesta contempla las debilidades y las amenazas encontradas en el estudio, con el objetivo de crear un ligamen directo con la matriz FODA de la organización y aprovechar

los recursos para explotar las oportunidades y las fortalezas, de manera que se reduzcan las debilidades y las amenazas.

Tabla 4.1 Matriz FODA y estrategias Max-Min

Matriz FODA			
<p>Factores externos</p> 	 <p>Factores internos</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad y diferenciados. • Servicio al cliente. • Trabajo en equipo. • Agradable clima organizacional. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura adecuada de fijación de precios. • Negociación con los proveedores. • Estrategia de <i>marketing</i>. • Baja productividad en época seca. • Falta de planificación estratégica.
		<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda de productos. • Expansión en la comercialización. • Nuevos procesos de producción que mejoren el rendimiento y disminuyan el costo. 	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar productos de calidad y diferenciación, con servicio al cliente sobresaliente para el mercado demandante de Liberia. • Establecer objetivos de crecimiento organizacional y personales para los colaboradores de la empresa. • Establecer procesos de producción que maximicen los recursos.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mercado lácteo liberiano es dominado por un gran competidor. • Falta de materia prima. • Cambios en la economía nacional. • Crecimiento de productos sustitutos. • Entrada de nuevos competidores. 	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el servicio al cliente como herramienta de fidelización de los clientes. • Fabricar productos con alto valor nutricional y sentimental para los consumidores liberianos. • Establecer una base de datos con proveedores reales y potenciales para la empresa. • Mejorar los empaques de los productos, con el fin de crear mayor imagen de marca en los comercios. 	<p>DA (Mini-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No invertir recursos en competir con Dos pinos, ya que la competencia real son los pequeños productores. • Ampliar su cartera de proveedores para lograr mantener la satisfacción de la demanda. • Identificar la competencia y sus actividades para innovar constantemente en los productos. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Dar un valor agregado a los consumidores de los productos para que estos se sientan complacidos en la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la legislación vigente para evitar hacer procesos que puedan ser costos a la empresa.
--	---	---

Nota: Elaboración hecha según el cuestionario aplicado a los establecimientos comerciales de la zona de Liberia, octubre del 2019.

Con la información anterior, se puede evidenciar que la empresa cuenta con los recursos necesarios para lograr implementar un crecimiento integral, el cual es establecido mediante la teoría de Max-Min, y así lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Además, resulta posible establecer una planificación estratégica que permita el desarrollo integral de sus colaboradores y de la misma organización.

4.4 Propuesta de *marketing*

En este apartado se detallan las propuestas de mejora para la empresa Quesera Artesanal La Unión, dichas propuestas se ligan de forma directa con los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado y detallado en el capítulo III del presente trabajo de investigación, cada propuesta implementa una serie de estrategias que permitirán el posicionamiento de la organización en el mercado liberiano, por tal motivo, cada parte de la propuesta de *marketing* contiene lo necesario para su implementación en la empresa, así como una serie de lineamientos para que pueda ser ejecutado de forma correcta.

Asimismo, es importante resaltar que la propuesta está orientada a seguir los recursos con los que cuenta actualmente la empresa, con el objetivo de no incrementar los costos y la inversión en áreas que en la actualidad no puede desarrollar.

4.4.1 Objetivos de *marketing*

Para establecer una serie de objetivos de *marketing*, la presente propuesta establece una división de las áreas de ventas, así como de posicionamiento, rentabilidad y cuota de mercado, ya que cada parámetro es importante para comprender lo que la empresa está realizando y de este modo incorporar a todos los departamentos con el fin de cumplir los objetivos.

Tomando en consideración lo expresado anteriormente, se procede a mencionar los objetivos de *marketing* propuestos a la empresa Quesera Artesanal La Unión para el corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se muestran los objetivos en el área de ventas de la empresa en estudio, hay que resaltar que estos tienen como fin el aprovechamiento de los recursos disponibles, por medio del uso de los recursos que posee la empresa, al menor costo posible.

Tabla 4.2 Objetivos de ventas

Objetivos de ventas Quesera Artesanal La Unión		
Primer año	Segundo año	Tercer año
Incrementar ventas de la empresa un 50 % en un plazo máximo de un año.	Aumentar las ventas de la empresa un 100 % con el objetivo de tener un mayor posicionamiento de mercado.	Triplicar las ventas actuales de la empresa y consolidarla en el mercado liberiano.

Es importante resaltar que, para lograr el aumento de ventas que se detalló en la tabla anterior, tanto en el corto, mediano y largo plazo, se utilizarán recursos que la empresa tiene actualmente, ya que hoy en día esta sólo trabaja 4 horas diaria y la gerente está dispuesta a incrementar la jornada

laboral hasta 12 horas, de forma gradual, hasta conseguir los objetivos propuestos en el volumen de ventas.

Asimismo, la capacidad instalada de la empresa en cuanto a activos como cámaras de refrigeración y otro tipo de utensilios no son explotados al máximo, ya que sólo trabajan pocas horas al día y los refrigeradores son utilizados para otras funciones alejadas a la producción de lácteos, dicho equipo de alta capacidad productiva ha sido instalado en la empresa por donaciones realizadas por instituciones gubernamentales y otros, mediante compra directa de la empresa, por lo que se debe explotar tan valioso recurso.

Por otra parte, se encuentra la propuesta de los objetivos de posicionamiento, los cuales tienen el propósito de dar a conocer a la organización y los productos que la misma produce, dichos objetivos se detallan a continuación.

Tabla 4.3 Objetivos de posicionamiento

Objetivos de posicionamiento Quesera Artesanal la Unión		
Primer año	Segundo año	Tercer año
Iniciar con estrategias del producto estrella de la empresa (queso), para que la población liberiana comience a conocer los productos de las empresas.	Consolidar el producto estrella de la empresa y promover el consumo de productos de alta rentabilidad, como es el caso de la Natilla	Desarrollar estrategias para promover otros productos lácteos en el mercado, ya que a largo plazo el producto estrella puede decaer y, por tal razón, se necesita consolidar un sustituto fuerte en el mercado, como es el caso de la cuajada.
Establecer estrategias que permitan la notoriedad de la marca en la zona, de acuerdo con los productores locales de quesos y natillas.	Participar en ferias regionales y en programas que den a conocer a la empresa y su marca, con el fin de posicionarla como una empresa de lácteos de gran responsabilidad nutricional.	Desarrollar programas de responsabilidad social donde se incentive el consumo de productos lácteos en las zonas de vulnerabilidad social de la zona de Liberia.

Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente, ya que actualmente los comercios reciben poco por este tipo de servicio.	Brindar un servicio post venta, para identificar las labores de mejora en el programa de mejora continua de servicio al cliente.	Habilitar mayores canales de comunicación donde todos los clientes puedan brindar sus sugerencias y describir cuáles son los aspectos que la empresa debe mejorar para consolidarse en el mercado.
--	--	--

Lo anterior se fundamenta principalmente con los datos obtenidos en el estudio de mercado detallado en el capítulo III, el cual evidenció que la empresa tiene posibilidades altas de entrar a nuevos establecimientos, ya que el mercado de productos lácteos generalmente es bueno en la zona, por lo tanto, una mayor cantidad de estos beneficia directamente a los consumidores finales.

De igual forma, el estudio detalló que el queso es el producto de preferencia de los clientes, por lo que se le debe dar mayor visibilidad a la hora de realizar las ventas, si bien es cierto el producto y su sabor son su principal carta de presentación ante los locales comerciales, no se puede dejar de lado el posicionamiento de la marca y, a su vez, el servicio al cliente, el cual ha pasado desapercibido por el resto de la competencia según el estudio realizado.

Para finalizar con los objetivos de *marketing*, es necesario destacar la rentabilidad, pues esta es de gran importancia para la empresa, ya que deben controlarse de forma correcta las labores de producción, con el fin de lograr mayor rentabilidad en cada uno de sus productos.

Tabla 4.4 Objetivos de rentabilidad

Objetivos de rentabilidad Quesera Artesanal La Unión		
Primer año	Segundo año	Tercer año
Controlar los costos de producción de la empresa, con el	Implementar un sistema de costeo basado en actividades, ya	Disminuir los costos de producción de la empresa

fin de obtener una mayor rentabilidad económica.	que este puede asignar los recursos de forma eficiente y con mayor control para la empresa.	mediante la adquisición de instrumentos que permitan desarrollar más productos por hora y, por consiguiente, obtener una mayor rentabilidad para la empresa.
--	---	--

Como se muestra en el cuadro, los planes de rentabilidad suponen un control significativo de los gastos que tiene la empresa y los insumos que absorben las labores de producción, por esta razón, los encargados de la empresa deben capacitarse para implementar de forma gradual las metas propuestas anteriormente.

4.4.2 Segmentación

Dadas las características de la empresa y los productos que la misma vende, se han definido como segmentación las características geográficas y psicográficas, estas se detallan de en los siguientes apartados.

Segmentación geográfica

Actualmente, esta es la segmentación más conocida por la empresa, debido a que la venta principal de sus productos es llevada a cabo en siete negocios que se encuentran repartidos por el cantón liberiano. Con lo anterior, es perceptible que la empresa puede crecer en cuanto a la cantidad de negocios a los cuales vende sus productos, ya que, como se detalló anteriormente, esta cuenta con la capacidad para aumentar su volumen de ventas. Sin embargo, no cuenta con los recursos para expandirse más allá del cantón, pues sus unidades de distribución no están adaptadas para llevar productos a distancias largas.

Es por ello, que la empresa debe planificar muy bien los costes por la entrega de sus productos, por medio del establecimiento de rutas adecuadas para aprovechar al máximo cada vez que utiliza el vehículo. Por esto, un sistema de rutas sería la mejor opción.

Segmentación psicográfica

Asimismo, la empresa en estudio debe utilizar la segmentación psicográfica, ya que esta brinda información de interés que ayuda a comprender las necesidades de la población liberiana, además, se debe hacer énfasis en el elemento cultural, ya que la zona en la que se encuentra el consumo de lácteos como los que vende la empresa y por otra parte los lácteos juegan un papel importante en el aspecto nutricional de la población, ya que es de consumo masivo y recomendada por expertos en el área nutricional.

Seguidamente se muestra una tabla de resumen de lo mencionado anteriormente, con el objetivo de comprender de forma concreta la importancia de la segmentación para la empresa, ya que esto la ayudará a emplear mejor sus recursos de publicidad y de producción.

Tabla 4.5 Segmentación de la empresa Quesera Artesanal La Unión.

Tipo de segmentación	Variable	Descripción
Segmentación geográfica	Región	Liberia, Guanacaste
Segmentación psicográfica	Personalidad	Cultural
	Estilo de vida	Saludable
	Intereses	Consumidores de lácteos

Como se evidencia anteriormente, las estrategias de la mezcla de marketing deben orientarse a la segmentación ya mencionada, pues es la que le genera el crecimiento que se ha planteado dentro de los objetivos de *marketing* de la empresa.

4.5 Propuesta de mezcla de marketing

En cuanto a la mezcla de mercadeo, la misma pretende abordar puntos que sean relevantes para lograr un adecuado posicionamiento y crecimiento de la empresa, esto para que la misma pueda seguir operando en el mercado, que cada vez más rápido presenta cambios a los cuales las diferentes empresas deben acoplarse para permanecer en el mercado; de no lograrse dicha adaptación, se podría incluso llegar a cerrar la compañía, por lo que es fundamental el constante estudio del entorno y las variables que lo envuelven, para abordar los puntos de la manera más adecuada. Es por esto que se abordará cada uno de los 4 puntos de la mezcla de mercadeo, donde se analizan las debilidades encontradas durante la aplicación del instrumento estadístico, con el fin de encontrar soluciones de mejora en el trabajo en marcha de la empresa.

4.5.1. Producto

En la investigación de mercado desarrollada en el capítulo III, se observa que la fidelidad de los clientes hacia las marcas no es directa, sino que los ellos valoran otros aspectos tales como precio, calidad, sabor y etiqueta.

Es por lo anterior que la empresa debe hacer los ajustes necesarios para lograr su principal objetivo que es posicionarse en el mercado Liberia. Por ello, la reestructuración en aspectos claves del producto en general, como lo es la etiqueta, el empaque y el eslogan, marcarán una pauta a seguir para la organización. Seguidamente, se muestran las propuestas realizadas para cada uno de los conceptos mencionados.

4.5.1.1. Logo

El logo tiene por objetivo darle una nueva imagen a la empresa, que proyecte confianza y seguridad a los consumidores a la hora de adquirir los productos.

En el estudio empleado, se identificó que la imagen de Quesera Artesanal La Unión debe hacerse más atractiva con el fin de captar la atención del cliente. Una renovación en la imagen de la marca no implica necesariamente gran inversión de recursos, pero puede tener un impacto significativo en la percepción del cliente.

A continuación, se presenta una propuesta de logotipo y empaque para la nueva imagen de la empresa.

Ilustración 4.3 Antiguo logotipo



Ilustración 4.4 Nuevo logotipo



La propuesta de logo toma en consideración los aspectos relevantes que mencionó la gerente , quien expresó el deseo de mantener la imagen de las 2 vacas, pues esta fue la imagen con la que inició, ya que, para la familia es un aspecto relevante y algo que los caracteriza.

4.5.1.2. Eslogan

El principal fundamento o pilar de la estrategia para el posicionamiento son los consumidores, por ello es importante tomar en cuenta sus gustos, sus preferencias y sus necesidades para generar un vínculo positivo con cada uno de ellos. Lo anterior se puede lograr, principalmente, a través de la oferta de productos de una excelente calidad, esto para lograr que el negocio se pueda desarrollarse de forma integral, a lo externo y a lo interno.

A partir de lo anterior, se realiza la propuesta de un eslogan y para su creación se tomaron aspectos que describen lo que realiza la empresa a diario y el peso que tienen sus clientes dentro

de la misma, la encargada mencionó que a ellos los motiva es elaborar sus productos con alta calidad y sabor, pero, sobre todo, con amor, esto para ofrecerle al cliente un excelente producto.

Partiendo de todo lo anterior, el nuevo eslogan será el siguiente:

“Con amor, hasta la puerta de su casa”.

Esta pequeña frase representa a toda la organización y al aparecer en los productos lácteos que ellos elaboran todo el personal se sentiría aún más comprometido para lograr que dicho eslogan se convierta en una razón de ser para la compañía.

4.5.1.3. Etiqueta y empaque

En lo que respecta a la etiqueta, es necesario crear una que cumpla con todos los requerimientos necesarios por ley, además, el empaque debe ser sobresaliente para atraer el interés de los consumidores, debido a que es por ellos que las empresas se mantienen en operación en el mercado. Por lo tanto, la etiqueta que se le propone a la empresa contiene todos estos requisitos fundamentales. La empresa cuenta con tres productos en diferentes presentaciones como lo son el queso, la natilla y la cuajada y seguidamente se muestra la propuesta de etiqueta y empaque para la empresa en estudio.

Etiqueta y empaque propuestos para el queso:

Ilustración 4.5 Propuesta de etiqueta para el queso



La etiqueta vista anteriormente cuenta con los requisitos que exige la legislación vigente de Costa Rica, así como la información relevante y nutricional del producto, el color fue diseñado tomando en cuenta varios aspectos: el primero, es que la etiqueta pueda atraer la atención de los clientes en las cámaras de refrigeración en las que se encuentra; el segundo fue el deseo por destacar el logo de la empresa y su eslogan con el objetivo de que se queden presentes en la mente de los consumidores, dicho logo resalta aspectos culturales de la provincia de Guanacaste, como el color celeste del cielo despejado en la provincia. Este elemento cultural resulta clave en este tipo de productos.

Posteriormente, se aborda la elaboración del empaque, el cual contiene las dimensiones de 8 por 12 pulgadas, ya que es el tamaño con el que se empacan actualmente los productos de la empresa y ha demostrado tener aceptación en el mercado, así como la resistencia para mantener

los productos como el queso en buenas condiciones. Dicho empaque y etiqueta se muestran a continuación.

Ilustración 4.6 Propuesta de empaque para el queso



Como se evidencia, la parte visual del empaque es llamativa, pues buscar causar buena impresión en la mente de los consumidores, sin dejar de lado la parte artesanal del empaque, ya que es la principal característica de los productos.

El siguiente empaque es el correspondiente a la natilla, que es el segundo bien más consumido por los clientes de la organización.

Ilustración 4.7 Propuesta de etiqueta y empaque para la natilla



En lo que respecta a la presentación de la natilla, esta está contenida por un empaque que impida el ingreso de aire al bien comercializado, pues, de ser así, este se dañaría fácilmente, actualmente la empresa vende este producto en envases de plástico que son de alto costo y que no cumplen con la función de aislar su contenido de aire, por lo que el cambio al nuevo empaque es positivo, ya que este ofrece mayor facilidad a los clientes a la hora de abrirlo y cerrarlo después de ser utilizado, con el fin de evitar que su sabor cambie o que disminuya su calidad. Asimismo, la

etiqueta cuenta con toda la información que exige la legislación del país y sus colores y significados permiten que el producto destaque en medio de la competencia.

Finalmente, se muestra la etiqueta y el empaque de la cuajada. Cabe recalcar que dicho producto es muy común en la zona de Liberia, ya que forma parte de su cultura culinaria, la cuajada representa el área artesanal de la empresa, por lo que propuesta busca consolidarla como un producto atractivo y casero para los consumidores.

Ilustración 4.8 Propuesta de etiqueta para la cuajada



De igual manera que los productos antes mencionados, la etiqueta y el empaque de la cuajada busca ser atractivo y resaltar la información relevante del producto para que sea lo suficientemente llamativo para los consumidores, seguidamente, se muestran las dimensiones de la bolsa plástica en la que se debe empacar dicho producto.

Ilustración 4.9 Propuesta del empaque de la cuajada



La bolsa utilizada es de 8 por 10 pulgadas, ya que es la que la empresa utiliza actualmente y que ha demostrado contar con los requerimientos necesarios para resguardar la calidad y el sabor del producto, sin dejar de lado la parte artesanal que lo vuelve atractivo en el mercado liberiano.

De manera general, las propuestas de empaques y etiquetas de los productos tales como: queso, natilla y cuajada, buscan brindarle a la empresa un toque llamativo, que despierte el deseo de compra gracias a la innovación en cuanto a la presentación y los colores que destacan los productos.

Responsables de la implementación de la propuesta

Dada las características de la empresa y el poco personal con el que cuenta, las labores de estrategia mencionadas anteriormente deben ser implementadas y desarrolladas por la gerente de la organización, ya que ella es la encargada de velar por la calidad de los productos que se fabrican. Ella también debe velar porque dichos productos tengan un impacto en la zona donde se comercializan. Sin embargo, la gerente debe tener el apoyo directo del subgerente, quien debe velar por la implementación correcta de la propuesta, e informar a la gerencia de cualquier cambio realizado, asimismo, el vendedor debe notificar a la gerencia de la percepción que tienen los clientes sobre la nueva imagen de los productos y cómo estos han repercutido en las ventas de la empresa.

Plan de acción de la propuesta

El presente plan de acción tiene como objetivo dar una guía a los responsables de la implementación de la propuesta para que puedan desarrollarla de forma correcta y sin desperdiciar tiempo valiosos para la organización. Las pautas para seguir en el plan de acción se detallan a continuación.

1. Realizar reuniones mensuales entre los encargados de la propuesta, donde se detallen puntos claves del área de productos, como es la percepción del cliente sobre la nueva imagen, así como el impacto que eso supone en las ventas de la empresa. Asimismo, deben detallar el costo del empaque y la etiqueta, así como quién del proveedor de este.
2. Para disminuir los costos de fabricación de las etiquetas, el encargado deberá comprar lotes de varias unidades, para el queso y la cuajada, dichas etiquetas deberán ser almacenadas en un lugar seguro, que les permita estar un tiempo indefinido sin dañarse; para el caso de la natilla, el encargado debe solicitar al proveedor un lote grande de envases, con su debida rotulación,

con el objetivo de ser guardados, al igual que las etiquetas, en un lugar seguro hasta la fecha de su utilización.

3. La rotación de la venta es clave para realizar el pedido de los empaques y etiquetas, por lo que el responsable deberá realizarlo con anticipación para impedir que dicho producto se agote y limite las ventas de la empresa.
4. El vendedor debe reportar lo que perciba sobre la imagen de los productos en los comercios, así como las recomendaciones que den los clientes, con el fin de brindar mejoras en los productos.
5. Las etiquetas deberán ser puestas en el empaque antes de envasar el producto, ya que esto evita que las mismas queden con arrugas o en posiciones diferentes a las demás etiquetas.
6. Para el caso del natilla, se deberá envasar el producto y sellarlo, ya que esto impide que le entre aire al empaque y que se deteriore con rapidez.

Con lo anterior se busca que los encargados de la propuesta puedan desempeñar sus labores con mayor agilidad y con esto mejorar la eficiencia de la empresa, es importante mencionar que se pueden dar otro tipo de situaciones en cuanto a las responsabilidades asociadas a la etiqueta y el empaque de los productos, por lo que la comunicación entre los tres responsables es clave para que cumpla el objetivo con el cual fue creada la estrategia.

4.5.2. Precio

Cuando se habla del precio, se hace referencia al valor de los productos que comercializa la empresa. En el caso de la empresa Quesera Artesanal La Unión, el establecimiento de los precios de los productos fue estructurado por medio del mercado; es decir, a partir de los precios establecidos por otras empresas que tienen productos similares a los ofrecidos por Quesera

Artesanal La Unión, pero no por la oferta y la demanda de los productos. Cuando el producto fue ofrecido en el mercado, ese precio fue establecido más barato que la competencia para darle un atractivo.

Por lo anterior, es importante definir la estrategia de asignación de los precios de los productos para la venta a los comercios, pues actualmente la empresa no tiene un estudio de la mano de obra y costos indirectos de fabricación y solamente cuenta con los costos de la materia prima, las variables necesarias para la fijación de costos del producto y para establecer un precio bajo la modalidad utilidad bruta. Con la fijación de precios bajo la estrategia utilidad bruta se analiza el costo de fabricación de cada producto y se determina el valor real del costo para empresa, dato que actualmente no se tiene.

Cálculo del precio

Para determinar el precio de un producto primeramente se necesita identificar cuáles son los costos reales de producción unitaria, estos costos de producción se dividen en materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación., La siguiente tabla muestra el cálculo de los insumos requeridos para elaborar cada producto, de acuerdo con los datos de la empresa.

Tabla 4.6 Estimación de los insumos por producto

Descripción	Unidad de medida	Cantidad de leche en litros	Cantidad de crema en kilos	Cantidad de cuajo en mililitros	Cantidad de sal en gramos
Queso	1 kg	6,3636	-	6,3636	68,1818
Cuajada	500 g	3,3333	-	3,3333	36,8181
Natilla	450 g	0,3375	0,1125	-	45,4545

Fuente: Quesera Artesanal La Unión.

Por siguiente la siguiente tabla muestra el valor monetario de los insumos individualmente.

Tabla 4.7 Costo de los insumos

Insumo	Unidad de medida	Costo
Leche	1 L	275
Crema	1 kg	1250
Cuajo	1000 ml	18000
Sal	25 kg	6530

Fuente: Quesera Artesanal La Unión.

De acuerdo con los datos anteriores, la siguiente tabla muestra los costos de materia prima para los productos de la empresa en estudio.

Tabla 4.8 Costo de la materia prima

Producto	Presentación	Costo leche en litro	Costo crema en kilogramo	Costo cuajo en mililitro	Costo sal en gramos	Total costo de la materia prima
Queso	1 kg	1750	-	114,55	17,81	1882,35
Cuajada	500 g	916,67	-	60	7,12	983,79
Natilla	450 g	92,81	258,75	-	2,80	354,36

Fuente: Quesera Artesanal La Unión.

Siguiendo con el cálculo del precio del producto, la siguiente tabla muestra los costos indirectos de fabricación.

Tabla 4.9 Costos indirectos de fabricación

Producto	Presentación	Costo del empaque	Costo de la etiqueta	Total costos indirectos de
----------	--------------	-------------------	----------------------	----------------------------

				fabricación
Queso	1 kg	5,29	11,00	16,29
Cuajada	500 g	5,29	11,00	16,29
Natilla	450 g	100	14,30	114,30

Ahora bien, la siguiente tabla da información relacionada con la mano de obra directa que se necesita en el proceso productivo de la empresa.

Tabla 4.10 Costos de la mano de obra directa

Puesto	Salario	Póliza	Cargas sociales	Costo salario total
Encargado de producción	175 027,36	3 360,52	46 382,25	224 770,14
Peón 1	160 955,50	3 090,34	42 653,21	206 699,05
Peón 2	160 955,50	3 090,34	42 653,21	206 699,05

Fuente: Ministerio de trabajo, INS y CCSS.

Es necesario aclarar de la información anterior, que la jornada de trabajo es de 4 horas, es decir medio tiempo, a excepción de la administración y las ventas que trabajan una jornada completa, no obstante, no son costos que intervienen en la producción. La póliza de trabajo es cargada a la planilla total y va de acuerdo con el salario mensual que percibe el trabajador, actualmente es un 1,92% sobre la planilla y se paga semestralmente, según la industria de la empresa y lo que establece el INS. Por otro lado, las cargas sociales patronales son las de ley: 26,50% sobre la planilla de salarios.

Por consiguiente, el costo de la mano de obra se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4.11 Costo de la mano de obra unitario

Total del costo de la mano de obra	Capacidad mensual actual de la mano de obra	Capacidad mensual máxima de la mano de obra	Costo unitario de la mano de obra
638 168,24	2665	5330	119,73

Por lo tanto, como se mencionó anteriormente, la empresa ya cuenta con un precio establecido en el mercado, pero no tenía contabilizado el costo que le genera la producción de sus productos. Con la estrategia de precio, lo que se busca es evidenciar si con el precio actual la empresa genera utilidad bruta para realizar los gastos de operación. La siguiente tabla muestra, en resumen, el cálculo del precio y la utilidad que genera.

Tabla 4.12 Costos de producción y utilidad

Producto	Costo MP	Costos CIF	Costo MOD	Total costos	Precio	Utilidad
Queso	1 882,35	16,29	119,73	2 018,37	2 900	30%
Cuajada	983,79	16,29	119,73	1 119,81	1 600	30%
Natilla	354,36	114,28	119,73	588,37	750	21%

De acuerdo con los datos que tiene la empresa, esta solamente contaba con la información de los costos de materia prima y los costos indirectos de fabricación, faltaban los costos de la mano de obra directa para detallar de la mejor manera el precio. Es importante aclarar que la información sobre los costos indirectos de fabricación y materia prima era de conocimiento de las personas que trabajan en las instalaciones, pero no habían podido realizar un adecuado manejo de la información y detallar un costeo acertado.

Responsable de la implementación

Para llevar un mejor control la ejecución del costo de los productos debe ser llevado a cabo por la gerencia de la empresa, con apoyo del encargado de producción, ya que esta persona conoce a ciencia cierta los detalles de las cantidades de componentes para la fabricación del queso, la cuajada y la natilla. Es decir, la gerencia se encarga de asignar el costo a uno de los elementos y luego se multiplica ese costo por la utilidad deseada para obtener el precio del producto y el costo de producción más la utilidad deseada.

Plan de acción de la propuesta

Con fin de llevar un orden y que los cálculos se realicen de la mejor manera, se debe seguir unos puntos importantes para la determinación de los costos. Estos se anotan a continuación:

- Especificar la unidad de medida de los componentes que lleva cada producto: gramos, kilogramo, litro, mililitro, etc. Para tener referencia exacta de los componentes que contiene.
- Elaborar una receta que explique las cantidades de acuerdo con la unidad de medida de la materia prima, por ejemplo: si requiere de un recipiente de leche de 70 litros o cuánto cuajo se utiliza para elaborar queso y cuajada.
- Determinar el costo de cada uno de los elementos necesarios en la unidad de medida requerida que son utilizados en el proceso de producción. Por ejemplo, si se utilizan litros de leche para producir, pero se vende la leche por tarro o por galón, es necesario hacer la conversión.

- Cuando se contrata una mano de obra hay que realizar nuevamente el cálculo de la misma, debido a que la capacidad aumenta. El cuidado que hay que tener es realizar el cálculo de la relación de la mano de obra por producto en cantidades.

La mejor manera de realizar el coste del producto es por medio de una buena comunicación con el encargado de producción, quien es una fuente clave para determinar los costos de producción. Cuando los dos departamentos trabajan de la mano, asignar el costo y el precio resulta más fácil.

4.5.3 Promoción

Es primordial que se ponga mucha atención a este aspecto dado que ha sido subestimado por parte de la organización, de hecho, actualmente ni siquiera cuenta con página de Facebook, ni tampoco tiene publicidad en medios de alta audiencia. La atención que se le ha dado a este aspecto es casi nula y es por dicha razón que el presente apartado muestra una serie de propuestas para que la empresa pueda desarrollar una estrategia de promoción importante, conjugada directamente con los recursos que la misma tiene para no incurrir en costos de publicidad altos y con esto lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

Propuesta de uniforme

Como primera propuesta se da el implementar una camisa al vendedor, gerente y subgerente de la empresa, ya que son los que habitualmente tienen contacto directo con los clientes, además, estos asisten a ferias regionales para promover sus productos, es por esta razón que tienen que estar identificados con el nuevo logo de la empresa y su eslogan, ya que es algo muy representativo y es importante promover entre los clientes estos nuevos identificadores. Además, es necesario que

haya una mayor y mejor visualización en el mercado. A continuación, se presenta la propuesta de la camisa para el personal antes mencionado.

Ilustración 4.10 Propuesta de uniforme



Dicha camisa resalta el logo nuevo de la empresa, así como su eslogan, esto para lograr un mejor posicionamiento en el mercado liberiano. Por otro lado, se busca un precio bajo para que los costos de adquisición de la camisa no sean significativos, de ahí que su color general sea el blanco, acompañado de un verde que resalte en el diseño y atraiga la atención de los consumidores.

Propuesta de rótulos magnéticos

La siguiente estrategia consiste en identificar el carro que utilizan para repartir los productos con el logo y el eslogan, además de estos dos aspectos a considerar, se tomaron en cuenta a los contactos a los cuales se pueden pedir los productos, y de esta manera generar un mayor conocimiento.

Seguidamente, se muestra la propuesta antes mencionada para el tipo de vehículo que utilizan para la distribución de los productos lácteos.

Ilustración 4.11 Propuesta de rótulos magnéticos



Como se muestra en la imagen, el rótulo magnético tiene alta visibilidad para los clientes, con esto pueden identificar que se trata de la empresa Quesera Artesanal La Unión y pueden contactarla

en caso de desear algún tipo de información, asimismo, el costo de dicha propuesta es bajo, ya que no implica una modificación física del vehículo y puede ser removida con facilidad.

Propuesta de publicidad en puntos de venta

Para la realización de la propuesta referente a los puntos de venta es importante mencionar que se utilizaron diversas estrategias de *merchandising*, las cuales se dividieron de 4 formas diferentes, con el fin de llegar al consumidor final con un mensaje que impactara directamente el comportamiento de compra de estos. A continuación, se detallan las estrategias utilizadas en el presente apartado promocional.

Conocer al cliente: lo principal de la estrategia en cuestión es conocer al cliente real y potencial, ya que esto le ayudará a entender mejor sus gustos y preferencias; es importante conocer las características generales que influyen en su decisión de compra. Para lograr dicho cometido se presentan las siguientes estrategias.

- El vendedor debe visualizar cuál es el ritmo de compra de los consumidores finales.
- Asimismo, el vendedor debe realizar un análisis de los locales comerciales que visita, con el fin de identificar la distribución de los mismo y determinar dónde ubicar las estrategias de *merchandising* a la hora de su implementación.
- De igual forma, el representante de la empresa debe determinar cuál o cuáles son los productos de mayor consumo, ya que esto le permite dirigir los recursos a los bienes que le generan mayor reconocimiento en el mercado.

Lo que se mencionó tiene un peso importante en las labores estratégicas del *merchandising*, pues permite influir de forma eficiente en la elección de compra de los consumidores.

Mostrar recorrido: para lograr implementar de forma correcta esta estrategia, se debe conocer cuáles son las características de consumo de los clientes, ya que esto permitirá mostrarles de forma gráfica dónde se encuentran los productos de la empresa en estudio.

Por esta razón es que se elaboró la siguiente propuesta para lograr dar al cliente la ubicación de los productos de la empresa y con esto influir en su elección de compra.

Ilustración 4.12 Propuesta del rótulo del pasillo



La imagen anterior hace referencia a un mostrador de pasillos para los establecimientos que actualmente son clientes de la empresa, dicho mostrador es aéreo y permite que los clientes sepan dónde se ubican los lácteos en el local comercial y, lo que es mejor, le permite diferenciar los productos artesanales que vende con respecto a los de la competencia.

Llamar la atención: este es uno de los aspectos más relevantes de la estrategia de *marketing* de punto de venta, ya que los clientes responden positivamente a los productos que atrapan su atención. En seguida, se muestran las propuestas para la atracción de la atención de los clientes.

Ilustración 4.13 Propuesta rótulo



Primeramente, se establecerá un recibidor en la entrada de los locales comerciales que son clientes reales de la empresa en la actualidad, el objetivo de este recibidor es llamar la atención de los clientes desde el momento que llegan al local comercial, al mostrar la imagen diferenciadora que fue elegida para las estrategias de *merchandising*, dicha imagen muestra una vaca lechera acompañada de los paisajes de la zona de liberiana y el logo distintivo de la empresa.

Asimismo, se presentó el eslogan de los productos, ya que los clientes deben saber que los bienes que la organización vende son hechos con amor y que son producidos con los mejores estándares de calidad y de compromiso empresarial.

Posteriormente, se contará con una personalización dentro de las cámaras de refrigeración que permita mostrar a los clientes dónde se ubican los productos de la Quesera Artesanal la Unión y con esto causar un impacto visual que inflencie su elección de compra.

Ilustración 4.14 Propuesta rótulo en las cámaras



La imagen anterior muestra el elemento diferenciador que se encontrará dentro de las cámaras de refrigeración, el bosquejo muestra una cerca tipo corral de plástico, ya que esto permite identificar el carácter artesanal de los productos de la empresa. Además, se adjunta el precio y la distribución que tendrán los productos dentro del lugar de refrigeración, se pretende que el efecto visual de los mismo sea drástico y permita influir en la elección de compra de los consumidores finales.

La siguiente propuesta que se da a la empresa es la elaboración de banners, para cuatro establecimientos elegidos estratégicamente donde se puedan observar los productos, logo, eslogan, contactos y demás información que resulte importante para que la empresa pueda difundirse en el mercado liberiano.

A continuación, se muestra la propuesta de banner para la organización, es importante recalcar que el mismo cuenta con una dimensión de un metro por 50 centímetros.

Ilustración 4.15 Propuesta de banner



El tamaño del banner se realizó tomando en consideración el costo de su fabricación para la empresa y el espacio reducido donde puede ser ubicado en los cuatro locales comerciales, los colores fueron seleccionados por su impacto visual en los clientes y además por lo emblemáticos que son para los productos y la región. La información que se adjunta dentro del banner es poca,

ya que lo que se busca es que los clientes conozcan los bienes que se venden y se comuniquen con la empresa si desean más información.

Comunicación sensitiva: para finalizar con las estrategias de *merchandising*, se propone la estrategia de comunicación sensitiva, la cual es importante para el posicionamiento de los productos, pues si bien cierto la parte visual ayuda mucho, el dar un paso más allá y probarlo puede causar un vínculo profundo entre el consumidor y el producto. Esta estrategia debe ser aplicada, no solo a consumidores finales, sino también a los clientes potenciales de la empresa, que actualmente son los locales comerciales del cantón central de Liberia, las estrategias correspondientes a la propuesta en análisis se detallan a continuación.

- Dar una degustación a los clientes potenciales y finales de la empresa, para el caso de los potenciales, este deberá realizarse cuando se dé la primera visita al local comercial, y para los finales se debe realizar una degustación mensual por establecimiento, ya que al probar los productos los clientes pueden identificarse mejor con los bienes comercializados por la empresa.
- La encargada de la empresa debe dar un asesoramiento a los consumidores finales dentro de los locales comerciales. Para esta estrategia, la encargada deberá visitar un local diferente cada 15 días para dar más información a los consumidores finales que deseen adquirir los productos de la organización.
- Los asesoramientos de los productos deben ser profesionales, al mostrar un trato ameno con el consumidor final y orientado a crear un vínculo entre las partes.

Se espera que todas las estrategias mencionadas anticipadamente logren una conexión directa con los clientes finales de la empresa, ya que, al contar con un presupuesto pequeño, las propuestas

de *merchandising* son la solución de la organización para lograr impactar en la mente de los consumidores y con esto lograr posicionar sus productos en el mercado de la zona.

Propuesta de tarjeta de presentación

Otro factor para considerar en la propuesta de promoción es la creación de tarjetas de presentación, cuyo objetivo es crear un vínculo entre los clientes y la empresa, esto facilitaría la obtención de información por parte de los clientes.

Asimismo, se agrega a la tarjeta un código QR que le permite al interesado contar con información más completa de los productos que se comercializan, seguidamente se muestra la propuesta de tarjeta de presentación de la empresa.

Ilustración 4.16 Propuesta de tarjeta de presentación



Como inicio se solicitará un pedido de 150 tarjetas de presentación tanto para la gerente, el subgerente y el vendedor de la organización, esto con el objetivo de que todos puedan identificarse y repartirlas a los clientes interesados.

Propuesta de accesorios de la empresa

Aunado a los elementos de promoción, se puede agregar otro elemento que sea representativo de la empresa ante los clientes, un ejemplo de esto es una taza alusiva a la empresa, esta tendría el fin de crear un sentido de conexión entre ambas partes, esta iniciativa tiene el propósito de crear un vínculo emocional con la organización, ya que dicho accesorio puede acompañarlos en momentos especiales como lo son las comidas.

En seguida, se muestra la propuesta de dicho accesorio para que la empresa puede distribuirlos a sus clientes principales.

Ilustración 4.17 Propuesta de accesorios



Inicialmente se comprarán 20 tazas para ser distribuidas a los locales comerciales de mayor impacto para la empresa, estos locales tienen que dar una taza a los consumidores finales que consideren relevantes en la compra de productos lácteos que vende la organización, de esta manera se espera lograr un vínculo con los mayores clientes de la empresa y que ese pequeño producto los acompañe por una cantidad significativa de tiempo.

Propuesta de catálogo de productos

La creación de un catálogo de los productos es importante, ya que el vendedor de la empresa puede mostrar a los clientes de esta los productos que vende. Además de esto, se realiza un desglose de los elementos que componen cada producto, estos son: descripción, precio y cantidad

contenida, lo anterior se considera importante porque viene a ofrecer información para los clientes que deseen obtener los productos ofrecidos.

Es por eso que se muestra seguidamente el catálogo de productos que la empresa debe elaborar para su vendedor.

Ilustración 4.18 Propuesta de catálogo de productos

CATALOGO DE PRODUCTOS
*“Con amor”
hasta la puerta de su casa*



Queso
Producto artesanal de alta calidad y valor nutricional, perfecto para momentos en familia.
Precio: ₡2900 1Kg



Natilla
Producto cremoso, realizado de forma artesanal con alta calidad y valor agregado.
Precio: ₡750 450ml



Cuajada
Producto con sabor rustico, hecho con grandes estándares de calidad para brindar un alto valor nutricional
Precio: ₡1600 1/2Kg



El catálogo constará de una sola página emplastada de fondo celeste, ya que la cantidad de productos que vende la empresa son pocos, se dotará al vendedor de 4 catálogos, ya que así puede mostrar varios a la misma vez. Se espera que con esta estrategia de promoción el vendedor evite estar sacando del lugar de refrigeración los productos, ya que estos son delicados.

Propuesta de página web

Luego de la propuesta del catálogo, se propone de igual manera la inclusión de una página web, donde la misma brinde información general pertinente a la empresa, con elementos que son importantes y representativos para la misma, entre los que se pueden mencionar misión y visión. Esta parte de la página sería la principal, posteriormente, se tiene el apartado de los productos, donde se describe la preparación del queso, la natilla y la cuajada y al final otro apartado llamado contacto, este último es útil para los clientes que deseen comprar de manera más directa con la empresa. Dicha propuesta de la página se muestra en las imágenes siguientes.

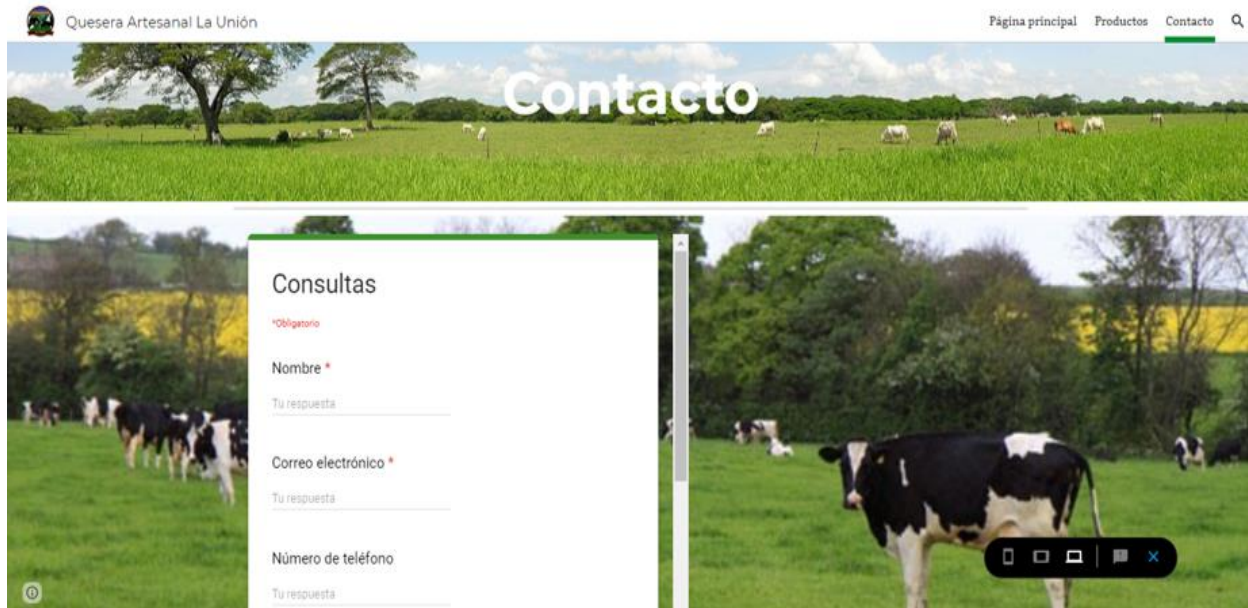
Ilustración 4.19 Propuesta del sitio web, página principal



Ilustración 4.20 Propuesta del sitio web, productos



Ilustración 4.21 Propuesta del sitio web, contacto

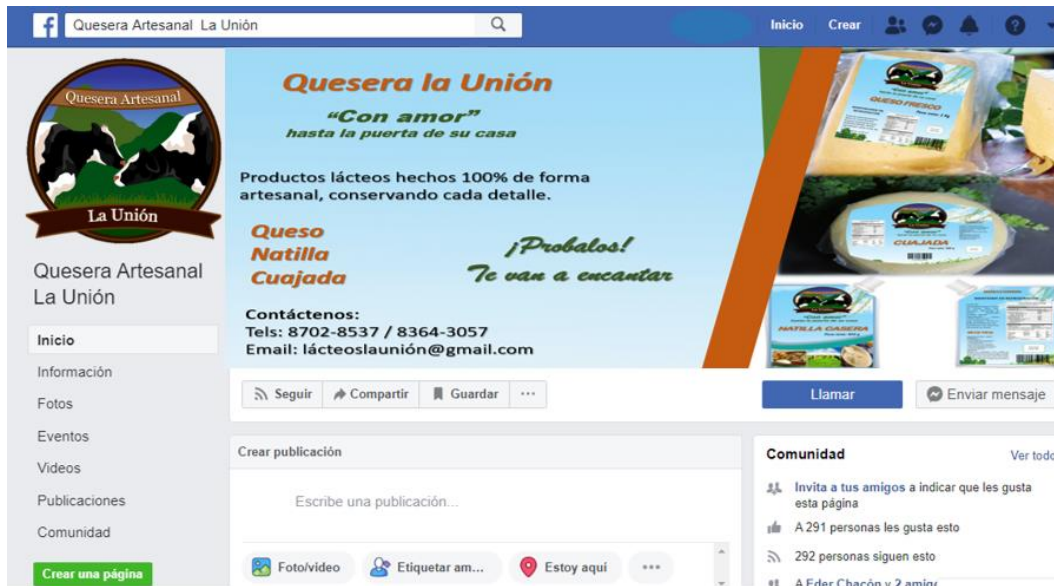


Se plantea un diseño sencillo de la página web, esto con el objetivo de que sea de bajo costo y pueda ser elaborada en el sitio denominado Google sites, ya que este permite elaborar páginas web sin costo, pero con diseños básicos, además, puede ser controlada y alimentada por medio del correo electrónico, lo que disminuye considerablemente los costos de una página convencional y permite a un usuario sin experiencia en el área dar seguimiento de forma sencilla a la información que está en línea, el costo que debe asumir la empresa será únicamente el de instalación y el del dominio, el cual no supera los 50 dólares anuales.

Propuesta de página de Facebook

Para finalizar con las propuestas se recomienda a la empresa la elaboración de una página de Facebook con seguimiento real que genere actividad a nivel social, es decir, más movimiento de todas las actividades llevadas a cabo por la empresa, donde se promueva más activamente los productos que son elaborados y ofrecidos por ellos.

Ilustración 4.22 Propuesta página facebook



La imagen anterior muestra la propuesta para la página, se busca que esta sea informativa para que los clientes conozcan de las labores que realiza la organización y con esto darse a conocer en las redes sociales, ya que esta son el mayor medio de información que existe en la web, inicialmente se contará con una página básica, es decir sin costos de publicidad, ya que el objetivo de la propuesta es el control de los gastos realizados.

Responsables de la implementación de la propuesta

Al igual que en el apartado de producto, los encargados de realizar la propuesta son la gerente de la empresa, la subgerente y el vendedor, ya que estos son los que tienen el conocimiento real de la empresa y saben por experiencia dónde pueden dirigir sus recursos, para el caso del vendedor, este debe comprometerse a seguir los lineamientos que establezca la gerencia, para que las estrategias de promoción sean efectivas y puedan lograr los objetivos propuestos.

Plan de acción de la propuesta

Con el objetivo de que las estrategias descritas anteriormente se desarrollen, se procede a elaborar una serie de puntos que sirven como guía para que los responsables de la ejecución cuenten con las herramientas necesarias para su implementación.

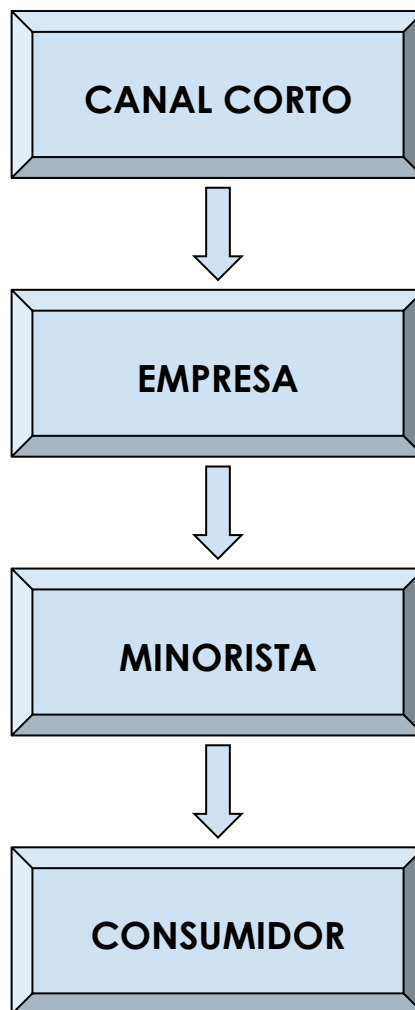
- Los responsables de la estrategia deben reunirse de forma mensual para brindar un informe de la ejecución de las propuestas y con esto ver si existe un impacto positivo en las ventas, de no ser así, se procederá a cambiar la metodología y a dar una estrategia que ligue aún más a clientes reales y potenciales con la empresa.
- Para el encargado de áreas técnicas como lo es la página web y de Facebook, se deberá dar una capacitación con el objetivo de que este maneje a profundidad dichas herramientas promocionales.
- El vendedor debe cumplir a totalidad las estrategias de promoción, ya que es el representante de la empresa ante los clientes, además, deberá notificar a la gerencia de cambios y comentarios que perciba en el mercado, con el fin de ajustar la propuesta a dichas demandas.
- Para subsidiar los costos del plan promocional, los encargados deberán invertir un monto anual que se ajuste a sus condiciones.
- No se debe implementar un plan nuevo si no ha sido comunicado y discutido con los responsables del área.

Al igual que se ha mencionado anteriormente, el éxito de las estrategias mencionadas depende de la comunicación entre cada una de las partes involucradas, ya que es la única forma de que la empresa pueda transmitir al mercado la razón de ser de la misma y con esto lograr un mayor posicionamiento en la industria de productos lácteos en la zona de Liberia.

4.5.4 Plaza

En cuanto a este elemento crucial en la comercialización de los productos, se establece un tipo de canal de distribución por parte de la empresa Quesera Artesanal La Unión, el cual es representado gráficamente de la siguiente forma.

Ilustración 4.23 Flujo del canal de distribución



Dicho canal permite visualizar actualmente de mejor manera cómo la empresa llega al cliente para que este tenga acceso a los diferentes productos lácteos que comercializa la empresa en cuestión.

Teniendo en consideración lo anterior es que seguidamente se muestra una serie de propuestas estratégicas para que la empresa pueda contar con un plan de distribución acorde a sus necesidades y oportunidades.

Distribución selectiva

La propuesta de distribución selectiva se enfoca en seleccionar esos puntos de venta de acuerdo con la relación del producto y así concentrarse en zonas que se han seleccionado previamente y que se consideran importantes. Por tal motivo, se busca colocar el producto en locales estratégicos para que el consumidor final tenga acceso a los productos, con la intención de estar presente en la mayoría de los barrios del distrito de Liberia, al distribuir los productos en pulperías, minisúper o abastecedores más importante o de mayor visita para los clientes.

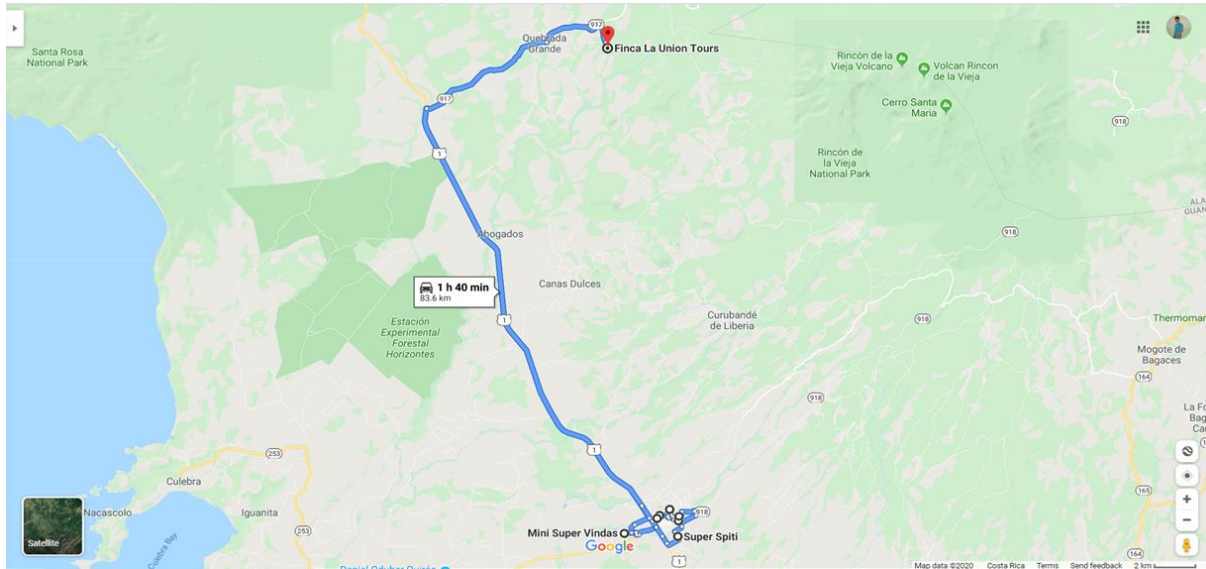
Con este método de distribución no es necesario tener el producto en todos los locales de Liberia, sino más bien colocar el producto en los lugares más destacados de las diferentes localidades del distrito. Esto va ligado al crecimiento que se espera durante los años de la ejecución del plan, pues se busca crecer cuatro locales por año.

Mapa de ubicación de la empresa y de la ruta a seguir

Esta herramienta permite al vendedor de la empresa conocer bien la ruta que debe seguir a la hora de distribuir los productos lácteos. También, permite establecer el menor recorrido para ahorrar combustible y realizar toda la visita a los locales.

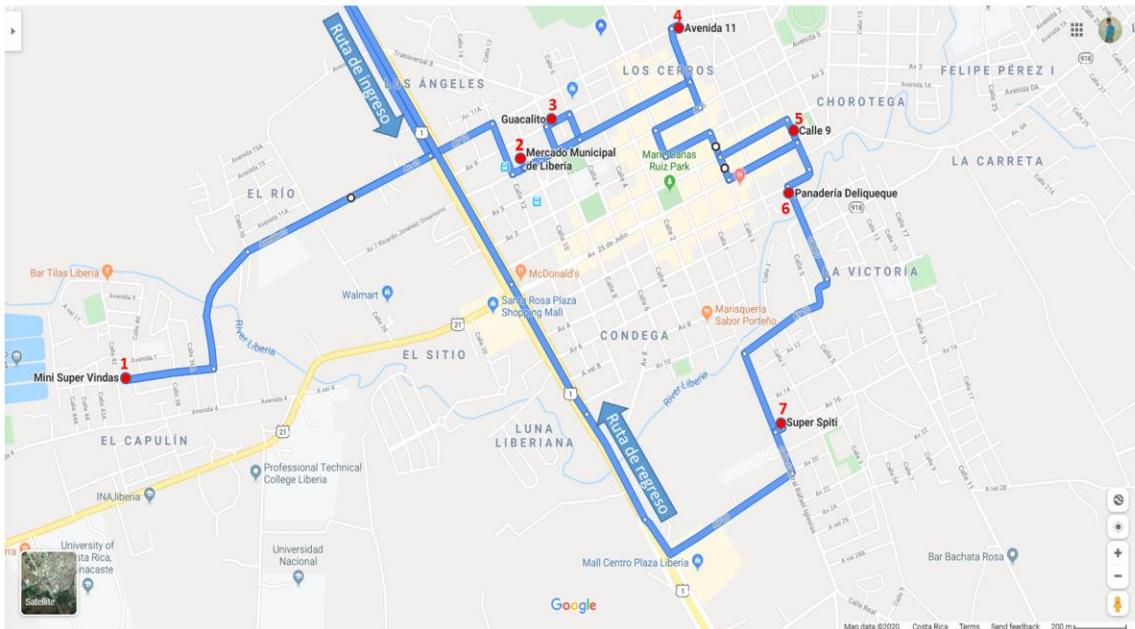
Las siguientes imágenes muestran el recorrido recomendado para la distribución de los productos.

Ilustración 4.24 Propuesta ruta de distribución



Fuente: Google maps.

Ilustración 4.25 Propuesta ruta de distribución



Fuente: Google maps.

La primera imagen muestra el recorrido con salida de la finca La Unión en Quebrada Grande hacia la Liberia. La segunda imagen indica la ruta en Liberia que se recomienda realizar para la distribución de los productos. Los puntos rojos son los comercios a los que actualmente le distribuye los productos, estos se encuentran enumerados para definir el recorrido iniciando en el barrio Capulín (número 1 en la imagen) y finalizando en el barrio Peloncito (número 7 en la imagen).

Canales de comunicación para pedidos

En cuanto a los canales de comunicación para hacer pedidos, cabe destacar que estos son los medios por los cuales los establecimientos entran en contacto con la empresa para solicitar abastecimiento de productos, la mejor herramienta son los medios electrónicos; por ejemplo, correo, por medio de la página web, o por WhatsApp. A continuación, se detalla cada uno de los medios de comunicación.

Correo electrónico: los clientes de la empresa se pueden poner en contacto por este medio enviando un mensaje con la descripción del pedido. Igualmente, se cumple la función de realizar cotizaciones sobre los productos, por lo que un cliente particular puede realizar consultas e incluso pedidos.

Página Web: la función de la página web es informativa sobre la empresa y los productos que ofrece, sin embargo, cuenta con un apartado de contacto donde se escribe y, por medio de un correo o número telefónico, la empresa se pone en contacto con el cliente.

WhatsApp: quizás este es el elemento más fácil de comunicación, pues por un mensaje los clientes pueden realizar los pedidos de productos especificando el tipo de alimento que desean solicitar. El pedido debe ser breve y conciso en cuanto a lo que desea.

La empresa debe dar un correcto y constante seguimiento de si realmente este canal de distribución llega al consumidor meta, que en este caso son los establecimientos comerciales. Es decir, si por medio de estos canales se está cubriendo la demanda de los productos adecuadamente.

Responsable de la implementación

El agente de ventas o vendedor será la persona encargada de ejecutar las estrategias de plaza, pues es el que está en contacto con los clientes. Debido a que la empresa es de carácter microempresarial, el agente de ventas es el encargado de distribuir los productos a los locales y entregarlos al cliente. Del mismo modo, el agente de ventas contará con una hoja de control sobre pedidos, donde llevará los apuntes de los productos que le solicitan, en la cual se indica punto de venta, productos, cantidades, entre otros.

Plan de acción de la propuesta

Para ejecutar la estrategia de plaza el encargado de la implementación debe de seguir las siguientes pautas que permitan desarrollar de mejor manera la ruta de distribución y los canales de comunicación.

- Respetar el orden de visita a los establecimientos, pues la intención es ahorrar tiempo y combustible.
- Cuando se establezca un nuevo comercio de visita, se debe estudiar la ruta que mejor se ajuste al recorrido y sea la más corta y que tenga un orden lógico en distancia.

- Cuando el agente termine las visitas, debe revisar los medios de comunicación para responder a los eventuales pedidos que han realizado los comercios. Al mismo tiempo, es necesario apuntar en la hoja de control el pedido con los detalles.

4.6. Presupuesto de la propuesta

En este apartado, se muestra el presupuesto para la empresa Quesera Artesanal La Unión con el objetivo de ofrecer una perspectiva clara de cuáles son los gastos reales de la implementación de la propuesta del plan estratégico de mercadeo para que con esto pueda disponer de sus recursos reales de una forma guiada y realizar las actividades mencionadas en el presente capítulo.

Los costos representados en las siguientes líneas fueron obtenidos a partir de consultas a locales especializados en la creación de los elementos propuestos para la empresa, asimismo, algunos de los proveedores se encuentran fuera de la zona de Liberia, pero cuentan con un eficiente medio de entrega para todo el país, lo relevante de este tipo de proveedores es que pueden ofrecer precios menores a los suministrados por los comerciantes en la zona, esto es importante para la empresa, ya que reducirá los costos. Sin embargo, debe implementar labores logísticas para evitar un eventual desabastecimiento de materia relevante para la elaboración de sus productos y de cada una de sus estrategias.

Asimismo, es importante resaltar que la tabla de costos se divide en 2 diferentes, la primera se denomina “Costo fijos de la propuesta de plan estratégico de mercadeo”, dicha tabla sólo presenta el costo de las estrategias que no dependen en ninguna medida del volumen de ventas de la empresa, ya que su elaboración es completamente independiente, pero si ayudarán a que la empresa logre un mejor posicionamiento en el mercado y con esto un mayor aumento de sus ventas.

Por otra parte, se encuentra la tabla de “Costos variables de la propuesta de plan estratégico de mercadeo” esta corresponde a los cambios propuestos en la presentación del empaque y la etiqueta de los productos, por tal motivo, su costo depende exclusivamente del volumen de ventas de la empresa. A continuación, se muestran las tablas de costos variables y fijos de la propuesta.

Tabla 4.13 Costo fijos de la propuesta de plan estratégico de mercadeo

Costos de la propuesta														
Estrategia	Plan de acción	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Total
Mejora en producción	Máquina de sellado	95 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	95,000
Artículos promocionales de la empresa	Camisas para la empresa	34 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34,000
	Rótulos magnéticos	20 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20,000
	Tarjetas de presentación	-	9 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,000
	Taza	15,000	-	-	-	15,000	-	-	-	15,000	-	-	-	60,000
	Catálogo de productos	17 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17,000
Publicidad Punto de venta	Anunciador de pasillos	30 000	-	-	-	30 000	-	-	-	30 000	-	-	30 000	120 000
	Recibidor	35,000	-	-	-	-	35,000	-	-	-	-	-	-	70,000
	Divisor de productos	20,000	-	-	-	-	16000	-	-	-	-	-	-	20,000
	Etiqueta de precio	4,800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,800
	Banner	10 000	-	-	-	10,000	-	-	-	20,000	-	-	20,000	60,000
	Degustaciones	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
	Encargado de información de productos	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Promoción digital	Página web	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
	Página de Facebook	2000	-	-	-	-	-	2000	-	-	-	-	-	-
Relaciones con los clientes y proveedores de la empresa	Contrato proveedor	3,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,000
	Contrato vendedor	3,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,000
Total		¢304 800	¢25 000	¢16 000	¢16 000	¢71 000	¢51 000	¢18 000	¢16 000	¢81 000	¢16 000	¢16 000	¢81 000	¢727 800

Tabla 4.14 Costos variables de propuesta de plan estratégico de mercadeo

Estrategia	Plan de acción	Queso	Natilla	Cuajada
Nueva presentación de imagen de los productos	Etiqueta	¢11	¢50	¢11
	Empaque	¢5.29	¢100	¢5.29
Total	-	¢16.29	¢150	¢16.29

Como se evidencia en las tablas anteriores, los costos de las estrategias fueron diseñados para que la empresa pueda lograr solventarlos en su etapa inicial utilizando una cantidad de recursos económicos que se alinea a sus posibilidades financieras, además, la propuesta tiene como objetivo que la imagen de la empresa mejore en el mercado y con esto lograr un mayor posicionamiento de sus productos y así realizar los objetivo de marketing propuestos en capítulo cuatro, estos incentivan a la empresa a aumentar sus ventas en un 50% para su primer año, en 100 % para su segundo año y triplicar las mismas en su tercer año de implementación.

Cabe resaltar que se debe identificar el posicionamiento de los productos después de la implementación de la propuesta del primer año, esto con el objetivo de determinar si se están logrando los objetivos de posicionamiento y, de no ser así, plantear nuevas estrategias o aumentar los costos del plan presentados anteriormente.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo contiene las principales conclusiones a las que se llegaron tras el desarrollo de la investigación que se desarrolló en el mercado, esto para la empresa Quesera Artesanal La Unión. Junto a estas, se brindan las recomendaciones respectivas que se deben tomar para lograr que la empresa alcance el posicionamiento en el mercado que desea para sus productos en la zona de Liberia, Guanacaste.

5.1. Conclusiones

Actualmente la empresa Quesera Artesanal La Unión cuenta con más de 10 años ofreciendo sus productos al mercado liberiano. Junto a esto la importancia de que los canales de difusión empleados para la propuesta tengan que ofrecer a la empresa los medios necesarios para que esta sea reconocida en el entorno de referencia.

Para la empresa Quesera Artesanal La Unión es fundamental hacer crecer su cartera de clientes con el fin de ser más sólida y estable gracias a que ofrece mayor equilibrio económico en sus labores.

Para que la empresa se mantenga operando en el mercado en el cual compite, debe mantenerse alerta y monitoreando las acciones y movimientos de sus competidores y, de ser posible, anticiparse a las incursiones de estos, ya que el constante estudio del entorno arroja información valiosa del mercado y con esa información las tomas de decisiones son más acertadas a las demandas de los consumidores.

En el caso de Quesera Artesanal la Unión es fundamental estudiar el comportamiento de consumo de los compradores y con esto lograr posibles mejoras,

específicamente innovaciones que contengan los requerimientos que desean los clientes, ya que adaptarse a las preferencias, gustos y necesidades de ellos resulta esencial para mantenerse operando fluidamente en el mercado.

Es fundamental la creación de la misión, así como la visión organizacional, con el fin de permitir a la misma tener claridad y dirección hacia lo que se hace actualmente y hacia dónde se dirige en el futuro. Adicionalmente, interiorizar estos conceptos por parte de los trabajadores, ayudará al cumplimiento de las metas y el buen desarrollo de todas las estrategias propuestas a la empresa.

Actualmente, por la influencia de los medios de comunicación se han cambiado las maneras antiguas de la comercialización de los productos. Debido a lo anterior, se hace fundamental que la empresa migre hacia el cambio tecnológico, esto para no perecer en el intento de aumentar su cartera de clientes, ya que lograr este cambio significa un mayor acercamiento a las personas que adquieren sus productos y, por ende, existe una mejor interacción cliente-empresa, para perpetuar la existencia en el futuro de Quesera Artesanal La Unión.

Por otra parte, existe un mercado potencial para la empresa Quesera Artesanal La Unión, este está conformado por compañías medianas, las cuales actualmente, según el estudio, no toman mucho en cuenta la marca de los productos lácteos, sino que toman en cuenta factores como el sabor, calidad e innovación, ya que esto es lo que en su mayoría de los clientes buscan en su establecimiento.

La actualidad está llena de constantes cambios, por esto, las tendencias del mercado van variando rápidamente y la empresa debe demandar un mayor esfuerzo para la innovación y la

creatividad en la elaboración de sus productos, para que el impacto de estos sea de acuerdo con las necesidades gustos y preferencias que los consumidores finales van a demandar.

La implementación de las estrategias propuestas le permitirá a la empresa Quesera Artesanal La Unión una mayor exposición y reconocimiento en el mercado de Liberia, Guanacaste. Por lo tanto, esto repercutirá de forma directa en su imagen.

El desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial vendría a contribuir directamente al mejoramiento de la manera de tratar los materiales finales. Además, la implementación de este programa ayudará a la impresión que tendrán los consumidores, debido a que actualmente se está desarrollando fuertemente una mentalidad más verde y amigable con el ambiente.

De este modo, se lograría el aprovechamiento oportuno de los medios de publicidad y promoción y se obtendría una mejor comunicación para la empresa una mejor, donde la misma vendría a contribuir a la construcción de la imagen diferenciada, esto como consecuencia de cumplir con los requerimientos y los beneficios que demandan los clientes.

Para Quesera Artesanal la Unión es importante el establecimiento de los contratos para los proveedores, debido a que, si estos no cumplen con la demanda oportuna y diaria de leche, la imagen ante los clientes se vendría abajo y podría ser perjudicial para el crecimiento esperado por la empresa en el futuro.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Quesera Artesanal La Unión, hacer una reestructuración del nombre, esto con el fin de que las personas que aún no tienen conocimiento de esta tengan claro que no solamente venden quesos, sino una gran variedad de productos lácteos, esto porque inicialmente con el nombre de Quesera, las personas tienden a asociarlo únicamente con la venta de quesos. El nombre más adecuado sería Lácteos La Unión.

Asimismo, se hace necesaria la implementación de estrategias de publicidad que ayuden al crecimiento de la marca, mediante la participación en ferias de emprendedurismo en la provincia y en el país en general, así como la creación de páginas en Facebook e Instagram, las cuales tengan contenido actualizado y calidad en las imágenes y vídeos que se suban a ellas.

De igual manera, se recomienda lanzar promociones de un producto según las necesidades de la época y mercado, mediante las redes sociales mencionadas en el punto anterior. Finalmente, otra estrategia positiva es dar regalías de ciertos productos a los clientes que tengan un crecimiento importante en los pedidos.

Asimismo, es recomendable establecer un convenio con los diferentes establecimientos en los cuales se comercializa el producto, para la exhibición del mismo en un lugar en donde este sea muy visible para los clientes finales, y que todos ellos estén expuestos de manera atractiva.

Del mismo modo, se hace necesario que la empresa diversifique los proveedores de la materia prima, dado que con los que cuenta actualmente tienen mayor poder de negociación y no le abastecen la materia prima necesaria en la época de verano.

Se recomienda la puesta en marcha de contratos de suministro, en los cuales se desglosan todas las condiciones de compra, esto tanto en el caso de ser de contado o bien de crédito, dando mayor formalidad tanto para la empresa como para los clientes, y brindando garantía en el cumplimiento de las obligaciones de ambas partes.

Se hace necesario que la empresa en estudio se mantenga en constante innovación de sus productos, con un enfoque especial en la calidad y el sabor, ya que estas variables fueron destacadas por los consumidores en el estudio de mercado anteriormente realizado.

Igualmente, el mundo vive una serie de acontecimientos que dañan profundamente el entorno natural, es por ello que se recomienda a la empresa Quesera Artesanal La Unión la introducción de empaques amigables con el ambiente, para minimizar su huella ecológica.

Se recomienda también objetivos a corto, mediano y largo plazo, que ayudarán a trazar un norte, y que beneficien directamente a la producción, a la distribución de los recursos y con ello tener más y mejores ganancias, que permitan un crecimiento importante de la empresa en estudio.

Igualmente, es importante poner en práctica la misión y visión propuesta en esta investigación y adaptarla a las necesidades y realidades que vayan surgiendo con el paso del tiempo, para que con ello se logren mayores cambios positivos dentro de la organización.

La elaboración de uniforme que identifique a los vendedores de la empresa es otro de los factores a considerar, este debe tomar en cuenta el diseño que se propuso en el capítulo IV, pes da mayor reconocimiento y empieza a quedar en la mente de los consumidores de manera distinta.

Se recomienda la confección de rótulos magnéticos para los carros repartidores de la empresa, tomando en consideración el diseño propuesto en el capítulo anterior, ya que esto da mayor

credibilidad a quién les compre el producto y genera, a su vez, mayor posicionamiento en el mercado liberiano y en todos los cantones a los cuales se dirijan.

Una de las recomendaciones que pueden ayudar en la promoción de los diferentes productos de la empresa en estudio es la propuesta del catálogo de productos, el cual debe estar siempre actualizado y al alcance de cualquier persona, ya sea en la difusión por medio de las redes sociales, así como también directamente en entrega a los clientes reales.

Por último, pero no menos importante, es la adaptación de la propuesta de página web realizada en el capítulo anterior, en la cual se brindará información, vídeos, y demás, de todos los productos que comercializa la empresa Quesera Artesanal La Unión.

REFERENCIAS

- Acuña Boza, I., & Jaén Barrantes, L. (2018). *Análisis del comportamiento del gasto público agropecuario costarricense 2018*. Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. Recuperado el 28 de julio de 2019, de <http://www.mag.go.cr/http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E13-11080.PDF>
- Arenal Laza, C. (2015). *Planificación y apertura de un pequeño comercio*. San Millán: Tutor Formación.
- Avendaño, M. (mayo de 2018). *Déficit fiscal y condiciones externas limitan crecimiento económico de Costa Rica*. Recuperado el 14 de octubre de 2018, de [www.nacion.com: https://www.nacion.com/economia/finanzas/deficit-fiscal-y-condiciones-externas-limitan/M2YCN6QH3NGSHMCEIMSSP4UUZM/story/](http://www.nacion.com/https://www.nacion.com/economia/finanzas/deficit-fiscal-y-condiciones-externas-limitan/M2YCN6QH3NGSHMCEIMSSP4UUZM/story/)
- Baldez Ricalde, M. d. (2014). *Proceso administrativo*. México D.F: UNID.
- Campos Sánchez, D. J. (2011). *Estudio de Factibilidad para la Creación de una Pequeña Empresa Desarrolladora de Software en Costa Rica. Trabajo Final graduación para optar por el grado de Licenciado en Administración de Empresas con Énfasis en Contaduría Pública*. San José: UNED.
- Castañer Balcells, M., Camerino Foguet, O., & Anguera Argilaga, M. T. (2013). Métodos mixtos en la investigación. *Ciencias humanas y sociales*, 31-36. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de <https://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/viewFile/268185/355763>
- Cerda, M. Comunicación personal, 23 de mayo de 2019.
- Cueto Cedillo, C., & González, M. (2017). *La administración pública de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: UNED.
- Escribano Hernández, A. (2018). *La redacción publicitaria. El arte del buen decir para vender*. Madrid: SÍNTESIS S.A.
- Eslava, J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios 4ª edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Estrada, K., Elidea, R., Cifuentes, L., & Ayovi, J. (2017). El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las. *Polo del conocimiento*, Vol. 2(Número 7), 1185-1199.
- Domínguez, G., Domínguez, J., & Domínguez, B. (2016). *Guía práctica para un plan de negocios y obtención de fondos del Gobierno*. Ciudad de México: Diversos.

- FAO y OPS. (2017). *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional*. Santiago: ONU.
- Fernández Gómez, J. D. (2013). *Principios de estrategia publicitarias y gestión de marcas. Nuevas tendencias de Brand Management*. España: McGraw Hill.
- Fernández Verde, D., & Fernández Rico, E. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente* (Segunda ed.). España: Paraninfo S.A.
- Gallardo, E., Pérez, S. E., & Gomis Galipienso, J. (2015). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?* Barcelona: UOC.
- García López, T., & Cano Flores, M. (2013). *El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Recuperado el noviembre de 10 de 2018, de www.uv.mx: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Gómez, M. (2012). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Cuarta ed.). Córdoba: Brujas.
- Grande Esteban, I., & Abascal Fernández, E. (2012). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Hernández, S. J., & Rodríguez, G. P. (2012). *Administración: Teorías, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México D.F: McGraw Hill.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2016). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- INEC. (junio de 2014). *Indicadores demográficos cantonales*. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de www.inec.go.cr: http://www.inec.go.cr/wwwisis/documentos/INEC/Indicadores_Demograficos_Cantonales/Indicadores_Demograficos_Cantonales_2013.pdf
- INEC. (2018). *Estimaciones y proyecciones de población*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <http://www.inec.go.cr>: <http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Instituto Guatemalteco de educación radiofónica (IGER). 2017. *Organización y Administración 1: Polochic. Ciudad Nueva, zona 2. Ciudad de Guatemala*.
- Juárez, F. (2018). *Principios de marketing*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

- La Nación. (setiembre de 2018). *Editorial: Protección del consumidor de medicinas*. Recuperado el 01 de agosto de 2019, de <https://www.nacion.com/opinion/editorial/editorial-proteccion-del-consumidor-de-medicinas/WNNYLN4ZRFZLEALZISIGJZPXQ/story/>
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso administrativo*. México D.F: Patria S.A.
- Luque, G. A., & Riveros de Jonet, L. G. (2014). *Presupuesto participativo en las universidades nacionales*. Córdoba: Universidad Villa María.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México D.F: Patria S.A.
- Martínez García, A., Ruiz Moya, C., & Escrivá Monzó, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. España: McGraw Hill.
- Martínez Godínez, V. L. (2013). *Paradigmas de investigación Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctica crítica*. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de [www.pics.uson.mx: http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf](http://www.pics.uson.mx/content/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf)
- Mendoza Robledo, J. (2018). *Empaques, envases y embalajes: El producto y su recipiente*. Santiago de Cali: Sello Editorial Javeriano.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Informe de Gestión. Período 2014-2018*. Recuperado el 15 de julio de 2019, de [http://www.mag.go.cr: http://www.mag.go.cr/informes/Informe-logros-2014-2018.pdf](http://www.mag.go.cr/informes/Informe-logros-2014-2018.pdf)
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume.
- Montilla Arias, V. (2015). *MF1101_3: Diseño y comercialización de ofertar de restaurante*. España: Elearning S.L.
- OCDE. (2018). *Estudios económicos de la OCDE*. Paris: OCDE.
- Ortíz Velásquez, M. (2014). *Marketing conceptos y aplicaciones* (Primera ed.). Barranquilla: Universidad del Norte.
- Ortiz Velásquez, M., Silva Guerra, H., González Ortiz, J., Martínez Díaz, D., Giraldo Olivieros, M., & Juliao Esparragoza, D. (2017). *Marketing Conceptos y aplicaciones* (Segunda ed.). Barranquilla: Universidad del Norte.
- Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. México D.F: Ecoe Ediciones.

- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada* (Novena ed.). Cambridge: Grupo Planeta.
- Procuraduría General de la República. (2019). *Ley de Promoción de la competencia y defensa efectiva del consumidor N° 7472*. Recuperado el 1 de agosto de 2019, de https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=26481&nValor3=92463&strTipM=TC
- Programa Estado de la Nación. (2019). Informe Estado de la Nación 2019. San José: Servicios Gráficos Ac. Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de <https://estadonacion.or.cr/informe/?id=5f2e98c1-f88c-4f51-a151-475c342583ed>
- Rivero Hernández, M. (2015). MATRIZ DAFO o FODA: herramienta estratégica con plena vigencia. México: Universidad La Salle Cancún.
- Riveros Polanía, G. (2015). *Marketing logístico*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Sainz de Vicuña Ancí, J. M. (2012). *El plan de marketing en la práctica* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancí, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). Madrid: ESIC.
- Schnarch Kirberg, A. (2014). *Desarrollo de nuevos productos: Creatividad, innovación y marketing* (Sexta ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2019). *Indicadores Macroeconómicos 2015-2019*. San José: SEPSA. Recuperado el 18 de agosto de 2019, de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E16-11079.PDF>
- Solíz Plata, J. (2019). *Cómo hacer un perfil proyecto de investigación científica*. Bloomington: Biblioteca del Congreso EE.UU.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México D.F: Patria S.A.
- Torres Hurtado, C. (2014). *Del mercado al mercadeo*. México D.F: CESA.
- Universidad de Costa Rica. (2016). *Estilos de la APA (6° ed.)*. (P. Sánchez López, & A. M. Leiva González, Trads.) Costa Rica: SIBDI.
- Vilaboa Arroniz, J., & Díaz Rivera, P. (2012). *Características de la Industria Lechera en Costa Rica*. Recuperado el noviembre de 15 de 2018, de www.engormix.com:

<https://www.engormix.com/ganaderia-leche/articulos/industria-lechera-en-costa-rica-t28822.htm>

ANEXOS

CONTRATO DE SUMINISTROS PARA ESTABLECIMIENTOS

Entre nosotros, _____ representante de la empresa _____ ubicada en la localidad de _____ con cédula de identidad _____, en adelante EL COMPRADOR; y María de los Ángeles Cerda, casada una vez, quien funge como proveedora de productos lácteos de la empresa Quesera Artesanal La Unión, con domicilio social en Quebrada Grande de Liberia, en adelante LA EMPRESA. Ambas partes han convenido celebrar un contrato de suministros y se comprometen a cumplir las siguientes cláusulas:

PRIMERA: el objeto del contrato es el suministro periódico o continuo de productos lácteos artesanales por parte de la EMPRESA QUESERA ARTESANAL LA UNIÓN, a favor del COMPRADOR, a cambio una contraprestación económica; dicho pago no será fijo, sino que dependerá de la cantidad y el volumen de los pedidos.

SEGUNDA: el pago correspondiente no será un monto fijo, sino que dependerá de la cantidad de los pedidos que se hagan. Los precios de los productos se encuentran en el catálogo proporcionado por LA EMPRESA, el cual fue entregado antes pactar el contrato.

TERCERA: las obligaciones de LA EMPRESA QUESERA LA UNIÓN serán las siguientes: 1) Suministrar al comprador productos lácteos y cualquier otro producto de la empresa que acuerden por escrito las partes, en los plazos de entrega establecidos entre las partes, para este comercio se pactó que será el día _____ de cada semana. 2) Conceder al COMPRADOR un mes plazo para el pago de los productos que ya se dejaron, contados a partir de la fecha de cada factura, sin causar intereses. 3) Debe encargarse complemente de los gastos de transporte de los productos. 4) Deberá proporcionar un comprobante al COMPRADOR de la entrega de los productos. 5) La empresa debe aceptar la devolución de productos vencidos o entregados en mal estado, siempre y cuando haya sido por un defecto de fábrica y hayan estado dentro de la esfera de custodia de LA EMPRESA. Ambas situaciones no deben haber sobrepasado 7 días naturales y se descontará el precio de los mismos.

TERCERA: las obligaciones del COMPRADOR serán las siguientes: 1) Pagar a LA EMPRESA por los productos entregados en un plazo no mayor a un mes. 2) Efectuar el pago en efectivo o mediante cuenta bancaria, la misma será la _____ del Banco de Costa Rica y debería hacerse con el motivo “pago de productos (nombre de la empresa)”. 3) El COMPRADOR

debe firmar las facturas u otros documentos que se expida la empresa con respecto a la mercadería debidamente entregada, en señal de que acepta la obligación de pagarlos.

CUARTA: la duración del presente contrato de suministros será por tiempo indefinido, pero podrá ser terminado por decisión unilateral de cualquiera de las partes, con un previo aviso de al menos 15 días naturales sin que exista responsabilidad entre las partes, sin embargo, en caso de no notificar en el debido tiempo, deberá asumir el pago de la mercancía que se entregue en el local comercial posterior a la fecha de aviso.

QUINTA: el contrato no se puede ceder a otros locales comerciales sin la previa autorización de LA EMPRESA.

SEXTA: LA EMPRESA no será responsable por el atraso en la entrega de mercadería cuando ocurran causas de fuerza mayor o caso fortuito.

En señal de conformidad del contrato, las partes suscriben el presente documento en dos ejemplares del mismo. Leídas lo anterior ambas partes firman el día _____ del mes de _____ del año _____ en la ciudad de _____.

Encargado de la empresa

Firma del representante del local comercial

CONTRATO DE SUMINISTROS PARA PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

Entre nosotros, _____ representante de la empresa _____ ubicada en la localidad de _____ con cédula de identidad _____, en adelante EL PROVEEDOR; y María de los Ángeles Cerda, casada una vez, quien funge como proveedora de productos lácteos de la empresa Quesera La Unión, con domicilio social en Quebrada Grande de Liberia, en adelante LA EMPRESA. Ambas partes han convenido celebrar un contrato de suministros y se comprometen a cumplir las siguientes cláusulas:

PRIMERA: El objeto del contrato es el suministro periódico o continuo a favor de leche para la producción de lácteos artesanales por parte de la EMPRESA QUESERA ARTESANAL LA UNIÓN, por parte del PROVEEDOR, a cambio de una contraprestación económica; dicho pago no será fijo, sino que dependerá de la cantidad y el volumen de los pedidos realizados.

SEGUNDA: El pago correspondiente no será un monto fijo, sino que dependerá de la cantidad de los pedidos que se hagan. Los precios de los productos los debe dar a conocer el proveedor antes pactar el contrato.

TERCERA: Las obligaciones del PROVEEDOR serán las siguientes: 1) Suministrar a LA EMPRESA la leche para los productos lácteos y cualquier otro producto que acuerden por escrito las partes, en los plazos de entrega establecidos entre las partes, para este comercio se pactó que será el día _____ de cada semana. 2) Conceder a LA EMPRESA un mes plazo para el pago de los productos que ya se dejaron, contados a partir de la fecha de cada factura, sin causar intereses. 3) Debe encargarse complemente de los gastos de transporte de los productos. 4) Deberá proporcionar un comprobante a LA EMPRESA de la entrega de los productos. 5) El PROVEEDOR debe aceptar la devolución de productos vencidos o entregados en mal estado, siempre y cuando haya sido por un defecto de fábrica y hayan estado dentro de la esfera de custodia del PROVEEDOR. Ambas situaciones no deben haber sobrepasado 7 días naturales y se descontará el precio de los mismos.

TERCERA: Las obligaciones de LA EMPRESA serán las siguientes: 1) Pagar al PROVEEDOR por los productos entregados en un plazo no mayor a un mes. 2) Efectuar el pago en efectivo o mediante cuenta bancaria, la misma será la _____ del Banco de Costa Rica y debería hacerse con el motivo “pago de productos (nombre de la empresa)”. 3) LA EMPRESA

debe firmar las facturas u otros documentos que se expida el PROVEEDOR con respecto a la mercadería debidamente entregada, en señal de que acepta la obligación de pagarlos.

CUARTA: La duración del presente contrato de suministros será por tiempo indefinido, pero podrá ser terminado por decisión unilateral de cualquiera de las partes, con un previo aviso de al menos 15 días naturales sin que exista responsabilidad entre las partes, sin embargo en caso de no notificar en el debido tiempo, deberá asumir el pago de la mercancía que se entregue en el local comercial posterior a la fecha de aviso.

QUINTA: El contrato no se puede ceder a otras empresas sin la previa autorización del PROVEEDOR.

SEXTA: El PROVEEDOR no será responsable por el atraso en la entrega de mercadería cuando ocurran causas de fuerza mayor o caso fortuito.

En señal de conformidad del contrato, las partes suscriben el presente documento en dos ejemplares del mismo. Leídas lo anterior y ambas partes firman el día _____ del _____ del año _____ en la ciudad _____.

Encargado de la empresa

Firma del proveedor



A Y C COMERCIAL R 164 S.A.

Cédula Jurídica: 3-101-635144

75 metros Sur de Tienda Ekono

camaleoncostarica@gmail.com

Tel.: 2665 8314 8332 6152 8979 4444

Señor:

Quesera artesanal la unión

DÍA MES AÑO

13 1 2020

Cantidad	Artículo	Descripción	Tamaño	Excento	Gravado
1	Camisa	Camisa tela yik tipo polo, sublimada			₡ 8,500
	Vinil	Vinil impreso full color queso fresco medio metro , troquelada			₡ 10,000
	Vinil	Vinil impreso full color troquelado medio metro (cuajada)			₡ 10,000
2	Magnetico	Vinil impreso full color laminado sobre magnetico de carro			₡ 20,000
1	Pvc	Vinil impreso full color laminado para mayor duración sobre pvc de 3mm	50x30		₡ 10,000
1	Rotulo	Vinil impreso full color laminado para mayor duración sobre lamina galvanizada, pata de un metro con tubo de 3/4			₡ 35,000
1	pvc	Vinil impreso full color sobre pvc (Rotulo de enfriadores)			₡ 10,000
1	Lona	Lona impresa full color con acabados ruedos y ojetes	100x50		₡ 10,000
100	Tarjetas	tarjeta de presentación Papel c12 impreso full color			₡ 9,000
100	Papeleria	Catalogo una cara impreso media carta full color			₡ 17,000
		Una vez aprobada la cotización se requiere del 50% de adelanto para iniciar con el trabajo			
FACTURA PROFORMA					
Esta cotización es válida por 30 días					
NUMERO DE CUENTA BANCO DE COSTA RICA Cuenta corriente 001-0293517-1 Cuenta Cliente 15201001029351711 A nombre de: A y C Comercial R 164 S.A , Ced Jur: 3-101-635144			Sub total ₡ - I.V.A ₡ 18,135 Total ₡ 157,635		

Sea Faith Plastics Packing Industrial Limited

Add: Unit 04,7/F, Bright Way Tower, No.33 Mong Kok Road, Kowloon, HongKong Tel : 852-2793-5511 Fax : 852-3590-2333

Spout Pouch Quotations

To:
Quesea Artesanal La Unión
Email: mariabarrantes1722@gmail.com

Date : March 12nd, 2020

ml	Size(mm)	Material Structure	Printing Colour	Printing Plate Costs (USD)	MOQ (pcs)	Estimated EXW (USD)	Total Costs (USD)	Delivery Time
450	114*130*210+9	PET/NY/PE	8	738,462	30 000	0.1462/pcs	5,124.462	20-25 Days

PE Bags inside Box , Customized Packaging

within two weeks

Payment Terms : 30%T/T + Fully Paid Printing Plate Costs In Advance for Deposit , 70%T/T need to pay before send shipments out