



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS DE SAN PEDRO

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉFASIS EN DIRECCIÓN
EMPRESARIAL

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

TEMA:

ESTUDIO DE LA EFICIENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA CONSERVAS DEL
SUR S.A. EN EL CANTÓN DE PEREZ ZELEDÓN DURANTE EL SEGUNDO
SEMESTRE DEL 2019 Y PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA
LAS MARCAS PROPIAS

ELABORADO POR

GUSTAVO ALONSO LIZANO RIVERA

PAOLA MARÍA RETANA MENDIETA

AÑO 2021

“Carta autorización del autor (es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016, revisada el 24 de Abril de 2020

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con “;”

Paola María Retana Mendieta; Gustavo Lizano Rivera

De la Carrera / Programa: Maestría en Administración de Negocios, énfasis Dirección Empresarial autor(es) del trabajo final de graduación titulado:

Estudio de la eficiencia comercial de la empresa Conservas del Sur S.A. en el cantón de Pérez Zeledón durante el segundo semestre del 2019 y propuesta de una estrategia comercial para las marcas propias


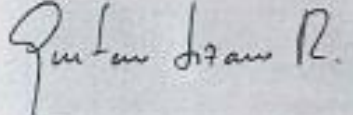
Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página Web institucional, así como medios electrónicos en general, Internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de la misma.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) 28 del mes junio de año 2021 a las 5 horas. Asimismo doy fe de la veracidad de los datos incluidos en el documento y eximo a la Universidad de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores

Según orden de mención al inicio de ésta carta:

 112920428
 1-1224-0105.





**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS SAN PEDRO
CENTRO DE POSGRADOS
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San José 28 de junio del 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el trabajo final de graduación, denominado “Estudio de la eficiencia comercial de la empresa Conservas del Sur S.A. en el cantón de Pérez Zeledón durante el segundo semestre del 2019 y propuesta de una estrategia comercial para las marcas propias”. Elaborado por los estudiantes Paola Retana Mendieta y Gustavo Lizano Rivera, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico Máster profesional en administración de negocios con énfasis en dirección empresarial.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por tanto recomiendo para su entrega ante del Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

JUAN DIEGO
SANCHEZ
SANCHEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JUAN DIEGO SANCHEZ
SANCHEZ (FIRMA)
Fecha: 2021.07.01 13:58:45
-06'00'

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph.D.



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS SAN PEDRO
CENTRO DE POSGRADOS
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San José 28 de junio del 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación


SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el trabajo final de graduación, denominado **“Estudio de la eficiencia comercial de la empresa Conservas del Sur S.A. en el cantón de Pérez Zeledón durante el segundo semestre del 2019 y propuesta de una estrategia comercial para las marcas propias”**. Elaborado por los estudiantes **Paola Retana Mendieta y Gustavo Lizano Rivera**, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico **Máster profesional en administración de negocios con énfasis en dirección empresarial**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por tanto recomiendo para su entrega ante del Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Jean Paul San Lee Lizano 
Firmado digitalmente por
Jean Paul San Lee Lizano
Fecha: 2021.07.01 09:28:54
-05'00'

Ing. Jean Paul San Lee Lizano, MBA

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS SAN PEDRO
CENTRO DE POSGRADOS
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San José 28 de junio del 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el trabajo final de graduación, denominado “Estudio de la eficiencia comercial de la empresa Conservas del Sur S.A. en el cantón de Pérez Zeledón durante el segundo semestre del 2019 y propuesta de una estrategia comercial para las marcas propias”. Elaborado por los estudiantes Paola Retana Mendieta y Gustavo Lizano Rivera, como requisito para que los citados estudiantes puedan optar por el grado académico Máster profesional en administración de negocios con énfasis en dirección empresarial.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por tanto recomiendo para su entrega ante del Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



M.B.A. Douglas Umaña Esquivel

Declaración jurada

El suscrito(a), Paola Retana Mendieta con cédula de identidad número 112920428 declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad presencial; para optar por el título de MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL de la Universidad Latina, campus San Pedro, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

San Pedro, dieciocho de enero del dos mil veintiuno.

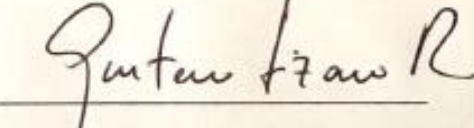


Paola Retana Mendieta

Declaración jurada

El suscrito(a), Gustavo Alonso Lizano Rivera con cédula de identidad número 112240105 declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad presencial; para optar por el título de MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL de la Universidad Latina, campus San Pedro, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

San Pedro, dieciocho de enero del dos mil veintiuno.


Gustavo Alonso Lizano Rivera

1-1224-0105

Manifestación exoneración de responsabilidad

La suscrita, Paola Retana Mendieta con cédula de identidad número 112920428, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus San Pedro; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL de la Universidad Latina, campus San Pedro; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus San Pedro, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

San Pedro, dieciocho de enero del dos mil veintiuno.

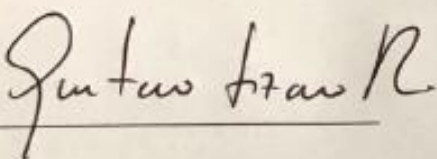


Paola Retana Mendieta

Manifestación exoneración de responsabilidad

El suscrito, Gustavo Alonso Lizano Rivera con cédula de identidad número 112240105, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus San Pedro; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de MASTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL de la Universidad Latina, campus San Pedro; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus San Pedro, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

San Pedro, dieciocho de enero del dos mil veintiuno.

 1-1224-0105

Gustavo Alonso Lizano Rivera

Dedicatoria

Este trabajo de investigación deseo dedicarlo a mi familia, a mi padre, a mi madre y a mis hermanas quienes me han apoyado durante el proceso de investigación. También deseo dedicarlo a mi mayor escuela que es mi patrono actual, COOPENAE R.L., donde he sido formada como profesional a lo largo de dieciséis años.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paola Retana Mendieta', is written over a horizontal line.

Paola Retana Mendieta

Agradecimiento

En primera instancia, a mis padres, Ignacio Retana y Roxana Mendieta, quienes son los pilares de mi formación en valores y perseverancia para seguir creciendo en todos los ámbitos de mi vida.

A Gustavo Lizano, mi compañero en este trabajo, por compartir toda la experiencia profesional.

A la empresa Conservas del Sur por permitirnos realiza todo el análisis para proponerles la estrategia comercial que brindará el impulso en su marca propia en la zona sur del país.

A Juan Diego Sánchez, nuestro tutor por brindarnos todo su acompañamiento, consejo y conocimiento invaluable a lo largo de este trabajo de investigación realizado.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paola Retana Mendieta', is written over a horizontal line.

Paola Retana Mendieta

Dedicatoria

Este trabajo de investigación es dedicado primeramente a Dios y a mis padres quienes me han apoyado incondicionalmente a lo largo de mi carrera profesional y académica.

Gustavo Lizano R 1-1224-01057.

Gustavo Alonso Lizano Rivera

Agradecimiento

Primero que nada, quiero agradecer a Dios por permitirme tener salud para concluir este trabajo sin sus bendiciones y amor jamás podría ser el profesional que soy hoy en día.

A mis padres Manuel Enrique Lizano y Ana Eugenia Rivera que significan todo para mí.

A mi compañera de equipo Paola Retana y nuestro tutor don Juan Diego por haber estado siempre luchando conmigo para poder concluir dicho trabajo.

Gustavo Lizano R

1-1224-0105

Gustavo Lizano Rivera

Resumen ejecutivo

Toda empresa, sea pequeña o una gran compañía, debe tener claridad de su norte en la trayectoria que tendrán en el mercado. Para lograr con éxito todas las metas propuestas, deben ordenar las ideas, comunicar las decisiones estratégicas a todo el personal, y propiciar un ambiente altamente efectivo.

Los expertos recomiendan que ese norte sea estampado en un plan estratégico a plazos de dos años. Este plan debe considerar la misión y visión empresarial, y requiere seguimiento constante para tomar decisiones y acciones oportunas.

La empresa Conservas del Sur se ha dedicado por muchos años principalmente a maquilar conservas para marcas privadas de sus clientes corporativos, cuentan además con una marca propia de conservas de vegetales y chileras bajo la marca Delisur pero no tiene prioridad dentro de la compañía para su crecimiento en el mercado.

Es necesario resaltar que Conservas del Sur debe cuidar a cual mercado va a introducir sus propios productos, para evitar conflictos de competencia con sus clientes corporativos, es por esta razón que Delisur es vendido en centros de la cabecera del cantón de Pérez Zeledón.

En este trabajo se plantea la propuesta para establecer un plan de estrategia comercial para la marca Delisur, tanto el planteamiento general como el seguimiento que se requiere para lograr los objetivos específicos.

En el primer capítulo se detalla la instrucción el propósito, se plantea el problema, se analizan los antecedentes, se justifican los objetivos generales y específicos, y para finalizar se muestran los alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo se muestra el marco situacional, que considera partiendo desde lo más general como el entorno y mercado, hasta la información de lo que hoy en día es la empresa Conservas del Sur. También, a través del Marco Teórico, se detallan los conceptos más importantes del estudio a realizar.

En el tercer capítulo se explica el Marco Metodológico el cual contiene la explicación del proceso de investigación, y una descripción detallada de los instrumentos de trabajo que se aplican para obtener resultados de interés para la propuesta comercial.

El cuarto capítulo contiene los análisis e interpretación de los resultados de cada uno de los instrumentos aplicados a los sujetos en estudio. Se muestran los resultados del coeficiente de alfa de Cronbach para definir la confiabilidad del cuestionario.

En el quinto capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones según los resultados analizados en el capítulo cuatro, con la finalidad de ordenar las ideas según los objetivos específicos planteados en el primer capítulo.

Y por último, el sexto capítulo es la esencia de todo el proyecto, se plantea la propuesta según el título del trabajo, considerando cada una de la información que se fue estudiando en cada uno de los capítulos previos, se resumen como estrategias y tácticas para plantear la estrategia comercial para la marca Delisur.

Tabla de Contenido

Hoja Guarda.....	I
Carta de aprobación por parte del tutor del trabajo final de graduación	II
Carta de aprobación por parte del lector del trabajo final de graduación.....	III
Carta de aprobación por parte del segundo lector del trabajo final de graduación	IV
Declaración jurada.....	V
Declaración jurada.....	VI
Manifestación exoneración de responsabilidad.....	VII
Manifestación exoneración de responsabilidad.....	VIII
Dedicatoria.....	IX
Agradecimiento	X
Dedicatoria.....	XI
Agradecimiento	XII
Resumen ejecutivo.....	XIII
Tabla de Contenido.....	XV
Lista de Tablas.....	XXIV
Lista de Figuras	XXV
Lista de Anexos	XXVII
Capítulo I.....	1
Introducción y propósito.....	1
Estado actual de la investigación.....	2
Introducción.....	2
Antecedentes.....	3

Descripción del tema	3
Estudios previos.....	5
Delimitación del tema.....	5
Aporte del investigador	5
Objeto de estudio	6
Sujeto de estudio.....	6
Delimitación espacial	6
Delimitación temporal	6
Planteamiento del problema	6
Sistematización del problema.....	7
Objetivos.....	8
Objetivos generales.....	8
Objetivos específicos	9
Justificación	9
Justificación metodológica	11
Alcances.....	12
Limitaciones	13
Capítulo II.....	14
Marco Situacional y Marco Teórico.....	14
Marco situacional	15
Historia agrícola en Costa Rica: origen y evolución	16
Mercado de conservas naturales en Costa Rica.....	17
Cantón de Pérez Zeledón.....	19
Historia del cantón de Pérez Zeledón.....	20
La empresa Conservas del Sur S.A.	21

Marco teórico.....	22
Administración estratégica	23
Visión	24
Misión.....	24
Objetivos.....	25
FODA	26
Ventaja competitiva.....	28
Gestión comercial.....	28
Competencia.....	29
Fuentes de información	30
Ventaja competitiva.....	31
Mercado meta	33
Canales de venta	34
Fuerza de ventas	35
Exhibiciones	36
Producción y eficiencia	36
Recursos Humanos	37
Capacidad tecnológica.....	38
Proveedores	39
Información financiera	39
Utilidades y Rentabilidad	40
VAN	41
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	42
Variables de control y seguimiento	43
Dashboard.....	44

Capítulo III	46
Marco Metodológico	46
Definición del enfoque	47
Diseño de la investigación.....	48
No experimental	48
Seccional.....	48
Transversal.....	49
Método de investigación.....	49
Analítico	49
De campo	50
Deductivo	50
Inductivo.....	50
Tipo de investigación	51
Descriptiva.....	51
Hermenéutica.....	52
Nomotética	53
Sujetos y fuentes de información.....	53
Sujetos de investigación	53
Fuentes primarias.....	54
Fuentes secundarias	54
Población y muestra	55
Población	55
Muestra	55
Muestreo probabilístico	56
Instrumentos	57

Cuestionario.....	57
Entrevista.....	58
Visita de campo y observación.....	59
Revisión documental	60
Confiabilidad y validez.....	60
Confiabilidad	61
Validez.....	61
Proceso de análisis.....	62
Operacionalización de variables.....	62
Primera variable: elementos de la situación comercial	63
Definición conceptual.....	63
Definición instrumental	63
Definición operacional	64
Segunda variable: alcances de la capacidad productiva	65
Definición conceptual.....	65
Definición instrumental	66
Definición operacional	66
Tercera variable: parámetros de medición y seguimiento del plan operativo	66
Definición conceptual.....	66
Definición instrumental	67
Definición operacional	67
Cuarta variable: viabilidad financiera de la estrategia propuesta	68
Definición conceptual.....	68
Definición instrumental	68
Definición operacional	69

Capítulo IV	71
Análisis e Interpretación de Resultados.....	71
Análisis e interpretación de resultados	72
Análisis e interpretación de resultados generales	72
Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: elementos de la situación comercial	83
Resultados del cuestionario	83
Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: alcances de la capacidad productiva	94
Resultados de la entrevista	94
Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: parámetros de medición y seguimiento del plan operativo.....	97
Resultados de la entrevista	98
Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: viabilidad financiera de la estrategia propuesta	100
Resultados del cuestionario	100
Análisis e interpretación de resultados del cruce de variables	106
Alfa de Cronbach.....	110
Capítulo V	112
Conclusiones y Recomendaciones	112
Conclusiones.....	113
Conclusiones de los datos generales.....	113
Conclusiones de la primera variable: elementos de la situación comercial	116
Conclusiones de la segunda variable: alcances de la capacidad productiva.....	118
Conclusiones de la tercera variable: parámetros de medición y seguimiento del plan operativo	120

Conclusiones de la cuarta variable: viabilidad financiera de la estrategia propuesta.	122
Conclusiones del cruce de variables	124
Conclusiones generales.....	125
Recomendaciones	127
Recomendaciones de los datos generales	128
Recomendaciones de la primera variable: elementos de la situación comercial.....	128
Recomendaciones de la segunda variable: alcances de la capacidad productiva.....	131
Recomendaciones de la tercera variable: parámetros de medición y seguimiento del plan operativo	132
Recomendaciones de la cuarta variable: viabilidad financiera de la estrategia propuesta	133
Recomendaciones del cruce de variables	135
Recomendaciones generales	136
Capítulo VI.....	138
Propuesta	138
Introducción.....	139
Descripción.....	140
Objetivos.....	140
Público meta	140
Misión.....	140
Visión	141
Organigrama	141
CANVAS.....	142
Estrategia de Gestión Comercial	142
Táctica 1 Alianzas Estratégicas	143
Táctica 2 Ampliación de puntos de venta.....	144

Táctica 3 Degustaciones en puntos de venta	145
Táctica 4 Promociones de temporada.....	145
Táctica 5 Portafolio fotográfico.....	146
Táctica 6 Redes Sociales	147
Táctica 7 Canastas de productos para temporadas del año.....	150
Táctica 8 Televisión en Pérez Zeledón.....	150
Táctica 9 Potencialización marca Esencial Costa Rica	151
Estrategia de Capacidad productiva	156
Táctica 1 Capacitación.....	157
Táctica 2 Boletín mensual informativo	157
Estrategia Plan de trabajo con proveedores.....	158
Táctica 1 Participación en la Cámara de Comercio Región Brunca.....	158
Táctica 2 Capacitación de ventas a los puntos de venta	159
Táctica 1 Capacitación en las cuatro disciplinas de la ejecución	160
Táctica 2 Medios de comunicación dentro de la empresa	161
Táctica 3 Sistema de control y evaluación de la estrategia	162
Estrategia de viabilidad financiera	164
Táctica 1 Opciones financiamiento Crédito para Pymes.....	164
Táctica 2 Plan de comisiones área comercial	165
Táctica 3 Precio del producto	165
Táctica 4 Incentivos al comercio	166
Táctica 5 Precios de redes sociales.....	167
Táctica 6 Precio de renovación de la página web.....	167
Táctica 7 Contratación de pasantes universitarios y colegios profesionales	167
Alcances.....	168

Consideraciones generales.....	168
Bibliografía.....	170

Lista de Tablas

Tabla 1: Desglose del cuestionario aplicado a la muestra de clientes	58
Tabla 2: Desglose de la entrevista a directivos	59
Tabla 3: Resultados generales derivados de la entrevista aplicada al directivo de Conservas del Sur.....	81
Tabla 4: Resultados de la segunda variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al directivo de Conservas del Sur	95
Tabla 5: Resultados de la tercera variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al directivo de Conservas del Sur	98
Tabla 6: Resultados de la cuarta variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al directivo de Conservas del Sur	105
Tabla 7: Listado de Asociaciones Solidaristas activas en el cantón de Pérez Zeledón al 30 de enero del 2020.....	144
Tabla 8: Calendario de contenido para la página de Facebook Conservas del Sur primer Trimestre 2021.....	150
Tabla 9: Muestra del Excel de Control de Ventas Mensuales	163
Tabla 10: Seguimiento estrategias comerciales primer trimestre 2021	164
Tabla 11: Resumen de propuestas de financiamiento crédito Pymes.....	165
Tabla 12: Comparación de precios de productos similares de empresas competidoras.....	166
Tabla 13: Propuesta de precios finales al consumidor	166

Lista de Figuras

Figura 1: Logo esencial Costa Rica, marca país.....	19
Figura 2: Consumidores Activos de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020.....	73
Figura 3: Nivel académico de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	74
Figura 4: Género de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020.....	75
Figura 5: Edad de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020.....	76
Figura 6: Estado Civil de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020.....	77
Figura 7: Personas con hijos de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	78
Figura 8 Cantidad de hijos de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020:	79
Figura 9: Principal lugar de consumo de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	80
Figura 10: Motivo de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020.....	83
Figura 11: Elementos para decisión de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	84
Figura 12: Personalidad de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	86
Figura 13: Principal lugar de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	88
Figura 14: Frecuencia de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020.....	89
Figura 15: Preferencia de producto de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	90

Figura 16: Personas que compran pulpas de frutas de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	91
Figura 17: Motivo por el cual no compra pulpas de frutas de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020:	92
Figura 18: Tipos de pulpas de frutas que consume la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	93
Figura 19: Importancia del precio en la decisión de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020.	101
Figura 20: Canal de comunicación que motiva la compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	103
Figura 21: Canal de comunicación que motiva la compra segregado por edad de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020.....	106
Figura 22: Principal lugar de consumo segregado por estado civil de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020	108
Figura 23: Organigrama empresa Conservas del Sur	141
Figura 24: Modelo Canvas para marca Delisur	142
Figura 25: Página de Facebook Conservas del Sur.	148
Figura 26: Logo de Alimentos Delisur	149
Figura 27: Reseña histórica Delisur publicada en la página web de la marca.....	152
Figura 28: Categoría Productos de la página web de Delisur	153
Figura 29: Fotos de la selección de Productos de la página web de Delisur	154
Figura 30: Fotos de la selección de Productos de la página web de Delisur	155
Figura 31: Selector de idioma de la página web de Delisur	156
Figura 32: Marca Calipso de Conservas del Sur en Página web de la Cámara de Comercio	159

Lista de Anexos

Anexo 1: Cuestionario aplicado a los habitantes del cantón de Pérez Zeledón en el primer semestre del año 2020.	176
Anexo 2: Entrevista aplicada al dueño de la empresa Conservas del Sur	184
Anexo 3: Coeficiente Alfa de Cronbach	185

Capítulo I
Introducción y propósito

Estado actual de la investigación

Introducción

El presente trabajo de investigación se desarrolla con la finalidad de establecer un plan de mejoramiento en los procesos comerciales, entender las necesidades que actualmente se están presentando y brindar una propuesta de estrategia comercial para la empresa Conservas del Sur S.A. dedicada a la industrialización de frutas y vegetales, bajo las marcas “Calipso” y “Delisur”, y que a su vez le permita reinsertarse en el mercado con la inclusión de nuevas líneas de producto.

La empresa Conservas del Sur S.A. es una empresa familiar que se encuentra en la categoría de PYME está ubicada en el cantón de Pérez Zeledón, específicamente en el distrito de Daniel Flores, en el barrio San Francisco de Asís.

El propósito del cambio es dar mayor flexibilidad a la administración de la planta para desempeñarse más eficientemente en la industrialización de frutas y verduras con marcas propias así como la maquila para marca privada. Los productos que maneja la empresa en el mercado son líneas de productos tales como conservas de vegetales, palmito de pejibaye y chiles jalapeños, lo que genera un crecimiento de la planta procesadora, un incremento en el número de proveedores, pequeños y medianos productores de la Zona Sur, y por ende un aumento en el volumen de producción.

Para mayo del 2008, Conservas del Sur S.A. recibe un préstamo del Banco Popular por una suma de 80 millones de colones para la construcción de un edificio administrativo, ampliación de la planta y compra de tecnología para la conservación de frutas en congelación.

En este periodo la empresa logra posicionarse en el mercado nacional como una industrializadora de frutas y vegetales en conserva y le produce a empresas como Wal-Mart con su marca propia Sabemás, CoopeLiberia con su marca Sabanero y Productos Viena.

Antecedentes

A la empresa se le presenta actualmente la urgente necesidad de una estrategia comercial enfocada al incremento de ventas de su marca propia, que a su vez le permita reinsertarse en el mercado nacional y generar ingresos adicionales a los que establecen con la maquila de marca privada, siempre considerando respetar el área de influencia de las grandes empresas a las cuales les produce y empaca bajo otras marcas.

Actualmente la empresa no tiene una estrategia comercial definida para el lanzamiento de las nuevas líneas de producto como lo son, las mermeladas, pulpas de frutas y las conservas de vegetales, ante un mercado sumamente competido y con más años de experiencia en la comercialización de estas líneas de producto (David, 2013).

Se conoce que implementar una administración estratégica es esencial para cualquier empresa, tener una visión clara y definir acciones que le permitan cumplir con los objetivos y lograr un posicionamiento en el mercado (Wheelen y Hunger, 2013).

El objetivo primordial es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, se hace una planeación estratégica para formular una propuesta de implementación a corto plazo y así Conservas del Sur maximice sus utilidades (David, 2017).

La información es clave de éxito, entre más información y conocimiento tenga la empresa de su entorno y sus fortalezas tendrá un crecimiento en el mercado, permite además lograr una ventaja competitiva dentro de la industria (Van Horne, 2010).

Conservas del Sur S.A. cuenta con un canal de distribución ya posicionado y experimentado, sacar provecho a esta fortaleza hace más sencillo la implementación de la propuesta de estrategia comercial a plantear en este proyecto (Viragay, 2004).

Descripción del tema

En este trabajo se realiza un estudio de las etapas de administración estratégica, en primer instancia da a conocer un estudio de cómo está conformada la empresa actualmente, su estructura administrativa, misión y visión, identificar oportunidades y amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, conocer el apetito de riesgo y negocio de la empresa (David, 2013).

Posteriormente se realiza un estudio del proceso productivo para las marcas propias y su estrategia de ventas que está implementada al momento de desarrollar este trabajo (Kotler, 2012).

Por último, se brinda una propuesta para una estrategia comercial de sus marcas propias en la zona sur del país, el enfoque se realiza en Pérez Zeledón específicamente, para evitar un conflicto de intereses con grandes clientes que compran el producto a Conservas del Sur bajo el nombre de sus marcas y que son comercializados en otras zonas del país (Wheelen y Hunger, 2013).

Información existente

Para realizar este trabajo se cuenta en primer instancia acceso a libros de texto de administración estratégica, fundamentos de marketing, comportamiento del consumidor, ventaja competitiva y las 4 disciplinas de la ejecución, considerando autores como Kotler (2012), Porter (2010), Thompson (2012), David (2013), David y David (2017), Best (2007), Covey (2006), Armstrong (2006), Mintzberg (2004), Murakami (2003), Schnarch (2004), Luther (2002), Seieyx (2001).

Se cuenta con acceso a información proporcionada por el gobierno de Costa Rica en las páginas web de sus distintos Ministerios, información como la población por distrito y cantón, proyección de crecimiento de la población, accesibilidad a capacitaciones, pymes, exportaciones, estándares y certificaciones marca país, leyes, entre otros datos que en el transcurso del proyecto se puedan ir necesitando para cumplir con los objetivos.

Se tiene información de la empresa, se conoce que toda la responsabilidad por la planificación e implantación de las actividades está centralizada en la Gerencia.

Conservas del Sur S.A. cuenta con dos plantas para realizar su producción. La primera tiene nueve años de construida y su área es de 520m², estructura es a base de marcos de concreto reforzados (vigas y columnas) y las paredes son de mampostería. Tanto las columnas, como las vigas y paredes se encuentran sin repellar, la estructura de techo es a base de RT (perling).

Lateralmente la planta tiene dos bodegas para almacenar estañones plásticos. Ambas plantas se encuentran separadas a diez metros una de otra y hay un desnivel aproximadamente de dos metros, entre las dos se ubican dos servicios sanitarios con baño, contruidos en concreto prefabricado.

Las aguas residuales son tratadas mediante estándares marca país ya que ellos son certificados en Esencial Costa Rica (Procomer, 2019), por lo que sus estándares están acorde al progreso, dejando en alto el nombre del país mediante el compromiso de no contaminar y crear valor a la sociedad. Algo extremadamente beneficioso para el país pero que no han logrado explotar como cara a nuevos mercados.

Por último, la empresa se dedica a la producción de tres líneas de productos, dos de las cuales están bajo la marca “Calipso”, “Delisur” y la tercera bajo la marca “Vegsur”, que son marcas propias de la empresa (Delisur, 2019).

Estudios previos

Al iniciar el trabajo de investigación, no se cuenta con estudios previos que permitan obtener información como la requerida en este proyecto, la empresa tampoco ha realizado un estudio para establecer una clara visión con acciones para expandir y sacar mayor provecho a marcas propias en la zona sur el país.

Delimitación del tema

Aporte del investigador

El aporte del investigador de este trabajo es dado por dos puntos importantes, el primero es un estudio, esto pues se basa en una realidad de Conservas del Sur S.A. respecto a su eficiencia comercial de las marcas propias.

Como segundo punto, se brinda una propuesta para la estrategia comercial de estas marcas propias de Conservas del Sur S.A.

Objeto de estudio

Para este proyecto se estudia la eficiencia comercial de la empresa Conservas del Sur, se desarrollan elementos relevantes que definen la situación actual de la compañía y su capacidad para llevar a cabo una estrategia expandida.

Posterior, se detalla una propuesta de estrategia comercial para implementar en las marcas propias.

Sujeto de estudio

Consiste en la empresa Conservas del Sur S.A. ubicada en Pérez Zeledón, la cual cuenta con veinticinco empleados, veinte son del personal operativo y cinco administrativos.

Delimitación espacial

Para este trabajo la delimitación espacial consiste en todo el cantón de Pérez Zeledón.

Delimitación temporal

El tiempo de estudio para el trabajo es dado para el segundo semestre del año 2019.

Definidas las partes conformantes del tema del trabajo, se define que el título es:

Estudio de la eficiencia comercial de la empresa Conservas del Sur S.A. en el cantón de Pérez Zeledón durante el segundo semestre del año 2019 y propuesta de una estrategia comercial para las marcas propias.

Planteamiento del problema

El problema del trabajo es que la empresa establece metas a corto plazo con proyecciones de ventas y suministro de materias primas a cinco meses máximo. Este esquema de trabajo es informal por cuanto no responde a programas, premisas, políticas, reglas o presupuestos, que permitan visualizar hacia donde se dirige la compañía. El no identificar correctamente el negocio, existe la posibilidad de que se forme un juicio equivocado respecto de quienes son sus competidores y clientes, adoptando estrategias de mercado que podrían ser

naturales para la industria en que se cree estar, pero inadecuadas e ineficaces para la industria o negocio en que realmente se encuentran. (Luther, 2002)

La situación descrita se debe a la falta de un plan de trabajo en el cual se definan mecanismos y procedimientos eficientes, que permitan conocer y evaluar adecuadamente tanto los elementos internos positivos y negativos, como los elementos externos representativos de riesgos y oportunidades del entorno. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. (Porter, 2010).

Preguntas:

¿Cuáles son los elementos que conforman la situación comercial actual de la empresa?

¿Cuáles son los alcances de la capacidad productiva de la compañía?

¿Cuáles son los parámetros de medición y seguimiento del plan operativo?

¿Cuál es la viabilidad financiera de la estrategia para la empresa?

Sistematización del problema

En este enunciado se detallan los sub problemas de investigación que sirven como eje de partida para la definición de los objetivos específicos, estableciendo los siguientes.

La toma de decisiones está orientada hacia el entorno externo, específicamente las ventas y las relaciones públicas. El gerente general tiene a su cargo el establecimiento de los estándares de desempeños, evalúa, controla los procesos, motiva a los empleados y otra serie de tareas que evidencian el exceso de trabajo y responsabilidades atribuidas a su cargo, lo que lo obliga a tomar decisiones sumamente centralizadas. Los momentos que se viven están planteando nuevos desafíos que es necesario enfrentar de una manera diferente, acorde con las circunstancias actuales. Se puede afirmar que estamos frente a una nueva situación que ha producido importantes cambios en la visión de las empresas (Schnarch, 2004)

Desde el punto de vista de la organización no está bien definido el organigrama de la misma y se carece de documentos formales que los respalden, en los que se definan las funciones, obligaciones y autoridades de cada área. Por lo consiguiente esta falta de claridad en las relaciones organizacionales causa fricciones e ineficiencias, puesto que tanto la responsabilidad como la autoridad para la acción son decisivas para el buen funcionamiento de la compañía. La ausencia de planeación adecuada también impide que los controles internos, administrativos y financieros se lleven a cabo de manera eficiente. Esta nueva situación de los negocios en épocas de incertidumbre hace necesario que las organizaciones definan claramente sus objetivos y orientación. Por ello resulta fundamental determinar su direccionamiento estratégico. (Seieyx, 2001)

En cuanto a los sistemas de información no se cuenta con uno que apoye a la toma de decisiones. Actualmente se está iniciando el diseño de ciertos controles, específicamente para el control de horas laboradas y tiempos de producción. El siglo veintiuno es testigo de una nueva era, la era de la creatividad y en la actualidad, las necesidades de los consumidores son cada vez más sofisticadas, individualizadas y diversas. Estas necesidades constantemente cambiantes, generan la correspondiente necesidad de una gerencia capaz de crear nuevos valores para satisfacerlas. (Murakami, 2003).

Objetivos

Seguidamente se plantean los objetivos del trabajo, estableciendo dos generales, derivados precisamente de los problemas del estudio, además de cinco específicos que son obtenidos de la sistematización del problema, también entendida como los sub problemas.

Objetivos generales

Con base a los puntos anteriormente mencionado se establecen dos objetivos generales:

Estudiar la eficiencia comercial de la empresa Conservas del Sur S.A. durante el segundo semestre del 2019

Proponer la estrategia comercial para las marcas propias de Conservas del Sur S.A.

Objetivos específicos

En consecuencia, a los objetivos generales antes descritos, se detallan los siguientes cuatro objetivos específicos para el trabajo:

- Identificar los elementos que conforman la situación comercial actual de la empresa.
- Definir los alcances de la capacidad productiva de la compañía.
- Establecer parámetros de medición y seguimiento del plan operativo.
- Evaluar la viabilidad financiera de la estrategia para la empresa.

Justificación

Para la empresa Conservas del Sur S.A. ajustarse a las corrientes mundiales de apertura comercial, globalización, competitividad, generan que el sector agro-productivo deba adecuarse a estos cambios, a fin de que el productor logre mantenerse ventajosamente en el medio productivo y logre a su vez incorporarse eficientemente en el proceso comercial. La planeación lejos de proveer estrategias no puede proceder si su existencia previa. Todo el tiempo, la planeación estratégica, debió ser llamada programación estratégica y promovida como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano. (Mintzberg, 2004)

Por lo consiguiente la junta directiva de Conservas del Sur S.A. ha decidido emprender la búsqueda de un proyecto que le permita ampliar, por una parte, sus líneas de producción, y por otra, aumentar su capacidad de rendimiento para mantenerse en el mercado nacional; a su vez buscar la posibilidad de inserción en el mercado extranjero. La mercadotecnia analiza las necesidades de los consumidores y la capacidad de la empresa para satisfacerlas; estos mismos factores son guía para la misión y los objetivos de la empresa. La mayor parte de los planes estratégicos se basan en variables mercadotécnicas y en ocasiones cuesta mucho separar la planeación estratégica de la planeación mercadotécnica. (Kotler y Armstrong, 2006)

La empresa Conservas del Sur S.A. reportó en su último año de operación un consumo de materia prima de 850 toneladas. Con la modernización de la planta procesadora se pretende triplicar este consumo. Así mismo con el aumento de producto se logrará el ingreso a la

planta de cultivos que hasta ahora han mostrado poco volumen, tales como naranjilla, guanábana, cas, entre otros. (Conservas del Sur, 2019)

Como parte de la estrategia de la planta para mantenerse vigente en el mercado nacional se han incorporado nuevos productos como chile jalapeño, conversas de vegetales y palmito de pejibaye. En este último cabe destacar que la planta en las condiciones actuales tiene capacidad para procesar a 1000 (mil) unidades diarias; sin embargo, sólo en el cantón de Pérez Zeledón existe un área de 110 hectáreas sembradas lo que posibilita el abastecimiento a la planta de 5000 unidades diarias. Lo anterior ha obligado a los productores a trasladar su producción al Valle Central con la consecuencia del encarecimiento de los costos de producción. Finalmente, un aspecto importante es el hecho de que como una alternativa manejo de desechos sólidos orgánicos y con el fin de darle sostenibilidad al proceso, se plantea la producción de abono orgánico a partir de los subproductos generados mediante la industrialización. (Conservas del Sur, 2019)

Justificación práctica

La clave para lograr el éxito es alcanzar una ventaja competitiva, que pueda mantenerse utilizando como base la administración estratégica, esta ventaja representa aquella acción o actividad que la empresa haga de manera excelente comparado con sus competidores, o bien se puede considerar ventaja competitiva cualquier recurso que la compañía posea y su competencia no lo tiene (David, 2017).

Para llegar a tener esta ventaja competitiva, Conservas del sur debe conocer su interior y su entorno, establecer una visión donde se indica que quieren llegar a ser, y también establecer una clara misión que mencione el propósito que la distingue a una empresa de otras, realizar un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para obtener información completa de la empresa y así permita generar una estrategia comercial eficiente (David, 2013).

En la planeación se describe la idea del negocio y los productos a comercializar, después de hace un plan comercial, analizar el mercado y dirigir las ventas al mercado meta. Hay variables que se deben considerar previamente para que las acciones vayan dirigidas a minimizar el riesgo que puedan ocasionar estas variables. Es indispensable considerar el

recurso humano con el cual se disponible y prever que todos tengan el conocimiento adecuado para llevar a cabo el plan y lograr la ventaja competitiva deseada (Torres, 2014).

Justificación metodológica

Las industrias ven afectados sus objetivos y nivel de ventas por los cambios de estilos de vida de los consumidores, cambios económicos, socioculturales, tecnológicos y políticos, esto debe de conocerlo la empresa y desarrollar procesos para identificar y seguir las tendencias más importantes del entorno (Kotler y Keller, 2016).

Los registros internos de la empresa como el ciclo de pedido, inventarios, proveedores, facturación, sistemas de información de ventas, bases de datos, permiten completar este estudio para detectar oportunidades importantes y posibles problemas a los cuales se deban enfrentar en el proceso de implementación de una estrategia (Kotler y Keller, 2016).

Se buscan productos de la competencia para hacer una comparación en características como empaque, características, ingredientes y accesibilidad de compra. Otro método de investigación que va de la mano es la observación del consumidor en su proceso normal de compra en un lugar o lugares determinados para recabar datos nuevos (Kotler y Keller, 2016).

Hacer un focus group donde se reúne una cantidad de personas para abordar temas, escucharlas atentamente y observas cuidadosamente sin realizar ningún juicio de valor. Es necesario hacer sentir a las personas que participe de esta actividad muy relajados y motivados para que sean honestos con la información que brindan. Tiene sus limitantes, al ser grupales hay personas que se dejan llevar por lo que otros dicen o tienen una tendencia a quedar bien enfrente de otros repitiendo lo que han visto en anuncios y comerciales (Kotler y Keller, 2016).

Justificación teórica

El trabajo es basado en la implementación de una administración estratégica, donde se requiere una participación activa y compromiso de toda la organización, principalmente de

los directivos inferiores y la alta gerencia. Se desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos al logro de los principales objetivos de la empresa (Wheelen, 2013).

Para ser exitoso en la administración estratégica, se requiere seguimiento y control de los planes de acción propuestos, que el personal tenga el conocimiento adecuado y que todos crean fielmente en el alcance de las metas a largo plazo para el bienestar de todos los involucrados. Esencialmente esta implementación brinda frutos positivos que logran mantenerse a lo largo del tiempo (Wheelen, 2013).

Alcances y limitaciones

A continuación se presentan los alcances y limitaciones de proyecto:

Alcances

- Contribución directa al pequeño y mediano productor de la región Brunca, mediante el incremento de las áreas de producción, introducción de nuevos cultivos y la seguridad de contar con una empresa que respalda su producción a través de contratos, lo cual significa un mercado seguro. Un ejemplo claro de esto es el caso de la Guayaba, fruta cuya producción en la región es de aproximadamente 150 toneladas, en razón de la incapacidad de los equipos para procesar, carencia de espacio físico para almacenaje y escaso capital de trabajo. (Otros ejemplos de frutos de la zona son la guanábana, maracuyá y el chile jalapeño).
- Entre los beneficiarios directos del proyecto están 250 pequeños productores asociados a Conservas del Sur S.A., proveedores de materia prima.
- Beneficiarios indirectos se considera un aproximado de 1200 personas correspondientes a empleados y familias de estos, así como de las familias de los mismos productores.
- Veinticinco empleados en forma permanente (administrativos y operarios), número que asciende hasta treinta y cinco en periodos pico de producción como lo es Semana Santa y el periodo de vacaciones de Fin de Año. Adicionalmente se da empleo a dos transportistas.

- La actividad agrícola de cada productor genera empleo de mano de obra en sus comunidades, misma que debe ser considerada como un aporte social de la empresa, al permitir el mejoramiento del nivel de ingresos y un aumento en la calidad de vida del peón agrícola.
- Así mismo el proyecto beneficia en forma indirecta a pequeños comerciantes ubicados en los alrededores de la planta, así como al comercio del cantón en general al constituirse en proveedor de artículos de necesidad para el adecuado funcionamiento de la planta.

Limitaciones

- La investigación y análisis se lleva a cabo basándose en documentos de fuentes primarias y secundarias.
- La información generada se obtiene en la Gran Área Metropolitana y en la Cabecera del Cantón de Pérez Zeledón.
- El periodo de tiempo de recolección de la información comprende un año de duración a partir del segundo semestre del 2019.
- La información base es proporcionada por la empresa a la fecha de inicio del proyecto y sus proyecciones son con base a la misma, por lo que cualquier cambio modificaría la información financiera y metodológica del proyecto.

Capítulo II

Marco Situacional y Marco Teórico

Marco situacional

En esta sección el marco situacional detalla el contexto histórico y referente al entorno real del trabajo de investigación que se realiza. Comprende información desde el contexto general hasta el más específico que gira entorno a la empresa en estudio.

Los principales aspectos que se desarrollan en este capítulo hacen énfasis al entorno situacional, económico y de mercado que gira alrededor de la empresa en estudio. Se abordan temas prácticos que hacen comprender el desarrollo del proyecto.

Los temas tratados en este marco corresponden desde los más general como lo es la historia agrícola en Costa Rica, el mercado de conservas naturales en el país, una descripción del cantón de Pérez Zeledón donde se ubica la empresa en estudio, marca país que promueve el Gobierno Central a través de Procomer, hasta lo más específico como la historia y descripción de la empresa Conservas del Sur y sus productos comercializados al momento de llevar a cabo esta investigación.

Con esta información se logra desarrollar temas de interés para el proyecto, utilizando para su respaldo citas y referencias bibliográficas, no necesariamente de libros, sino más bien de fuentes prácticas, tales como documentos históricos, datos económicos, instituciones públicas, publicaciones de revistas y periódicos, publicaciones en internet en páginas relacionadas.

Historia agrícola en Costa Rica: origen y evolución

Antes de brindar una historia de lo que es la evolución agrícola en Costa Rica, primero se debe dar una definición de agricultura: “conjunto de actividades y técnicas para cultivar la tierra” (Larousse, 2011, p. 19).

Como menciona el Magisterio de Agricultura y Ganadería de Costa en su página web de la historia y evolución agrícola en el país: “Los aborígenes nuestros no alcanzaron el grado de civilización de los aztecas, mayas o incas, pero dominaban satisfactoriamente determinadas prácticas agrícolas. Posiblemente aprovecharon las innovaciones agrícolas que le llegaban del Norte y del Sur” (parr. 6), se demuestra que los habitantes del país perfeccionaron prácticas de siembra y cultivo que se extendieron a otras regiones del país a lo largo del tiempo, de esta forma se logra obtener el proceso productivo que hoy en día es aplicado.

Es necesario organizar la toma de decisiones y supervisar estos cultivos, por lo que se crean organizaciones que fueron desarrollando poco a poco hasta crear lo que hoy es en día el Ministerio de Agricultura y Ganadería, que forma parte del Gobierno Central de Costa Rica:

El Ministerio de Agricultura y Ganadería le ha proporcionado al país seguridad alimentaria, por el desarrollo de variedades de plantas más productivas; el autoabastecimiento de leche y carne, gracias al manejo de un hato más puro y eficiente; el aumento y seguridad de las exportaciones e impedimento de ingreso de plagas y enfermedades exóticas que nos limitarían los mercados internacionales, debido a la sanidad fito-zoosanitaria que aseguramos; la diversificación de la agricultura nacional con la introducción y aumento en el área de producción de frutas, hortalizas, raíces y tubérculos; la protección de la naturaleza, la disponibilidad y fertilidad de los suelos por la introducción de prácticas de agricultura conservacionista; el trabajo hombro a hombro con el productor nacional con su servicio de extensión agropecuaria, y la generación de la mayoría de las instituciones del sector agropecuario (MAG, 2020, parr. 1).

En Costa Rica uno de cada siete costarricenses trabajan en el sector agrícola, los cultivos agrícolas, silvicultura y pesca representan un 4.72% del PIB en el 2019, tuvo un decrecimiento de 1.2% respecto al 2018, mientras que las exportaciones de productos agrícolas representan el 21% del total de exportaciones del país en el 2019 (INEC, 2020)

Como se observa en los datos anteriores, Costa Rica tiene fuertes razones para que se de apoyo importante a los productores nacionales dedicados en el sector agrícola, por medio de Instituciones Públicas como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Procomer y el Ministerio de Economía, que cuentan con áreas encargadas de dar apoyo al productor nacional para la venta tanto dentro como fuera del país.

Los productos que se cosechan por temporadas, generan mayor demanda de mano de obra temporal, y pueden generar hasta 40 mil empleos a partir de octubre de cada año a lo largo del país. El cantón de Pérez Zeledón es una de las zonas que tiene esta demanda anual y las empresas utilizan canales para contratar el personal a través de instituciones encargadas y sus sedes locales (Gobierno de Costa Rica, 2019).

...el sector agrícola representa en estos momentos una gran oportunidad para miles de desempleados y es una forma de acompañar los esfuerzos del sector agro productivo que desde hace varias semanas viene solicitando apoyo para solventar la necesidad de mano de obra nacional para que no se pierdan las cosechas (El Mundo, 2020, parr. 5).

Mercado de conservas naturales en Costa Rica

El diccionario de la Real Academia Española publicado en el 2011 por Larousse define conserva: “*alimento preparado, esterilizado y envasado herméticamente con el objeto de que se conserve un largo tiempo*” (p. 168 parr. 17).

Se puede decir entonces que una conserva es un proceso que se realiza a un alimento para mantener su calidad, comestibilidad o bien los valores nutricionales. Existen muchos métodos en el mercado para elaborar una conserva como cocción, agua, sustancias químicas como preservantes, envasado de vidrio, esterilización en ausencia de oxígeno,

enlatado, secado o deshidratado, adición de sal, ahumado, congelación, encurtidos, entre otras técnicas (Geo Salud, 2018).

Algunos ejemplos que podemos mencionar que se consideran conservas son los siguientes: palmito en vinagre, atún en aceite, frijoles, verduras en escabeche, mermeladas de frutas, garbanzos en agua. Productos que se encuentran al alcance de los consumidores por diferentes canales como supermercados, pulperías, tiendas de conveniencia, tiendas en línea.

Como en Costa Rica existen varias empresas y personas que se dedican a la producción, el gobierno crea como apoyo para el productor nacional la entidad Promotora del Comercio Exterior o también llamado PROCOMER: *“La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) es el pilar de apoyo para las empresas costarricenses, en especial para las micro, pequeñas y medianas, en todo su proceso de internacionalización para conquistar los mercados internacionales”* (Procomer, 2020, parr. 1)

Esta entidad costarricense crea la marca país, un proyecto impulsado desde el año 2008 donde poco a poco dio origen a lo que hoy se conoce como Esencial Costa Rica, marca que es utilizada para productos, eventos y a nivel corporativo en distintas empresas del país. Estas empresas pasan por un proceso de certificación y deben cumplir una lista de requisitos para poder utilizar la marca país.

Cada empresa que desea utilizar la marca Esencial Costa Rica pasa por un proceso de certificación y deben cumplir una lista de requisitos para poder utilizar la marca país.

Se define marca país como: *“... una estrategia para posicionar y capitalizar en el mercado internacional la imagen de un país. El objetivo es incentivar la reputación por medio del turismo, inversiones o la adquisición de productos a través de las exportaciones”* (Procomer, 2020, parr. 1).

Con Esencial Costa Rica, el país crea una estrategia de imagen a nivel nacional e internacional, para lograr posicionarse en la mente del consumidor y buscando competitividad del país, promueve integralmente el turismo, las inversiones y las exportaciones, una finalidad de la marca país es precisamente que Costa Rica sea conocido

por ser integral en sus productos y servicios que ofrece, y no solo conocido por el turismo como hace algunos años se vendía en el país su imagen: *“Esencial COSTA RICA es nuestra marca país, de esta manera Costa Rica se proyecta al mundo promoviendo integralmente el turismo, las inversiones y las exportaciones, de la mano de la cultura e idiosincrasia costarricense”* (Procomer, 2020, parr. 2).

A continuación, se muestra la imagen con el logo de la marca país de Costa Rica, dicho logo es expuesto en la publicidad de la empresa o producto, en los empaques de los productos y la propaganda que se vaya a realizar.

Figura 1

Logo Marca País



Fuente: <https://www.esencialcostarica.com>

Cantón de Pérez Zeledón

Pérez Zeledón es uno de los cantones que pertenecen a la provincia de San José, es el decimonoveno cantón, su cabecera es el distrito de San Isidro de El General: *“la extensión del Cantón de Pérez Zeledón es de 1905.51 kilómetros, la cual representa un 38.42 % del territorio de la provincia San José y a su vez un 3.33% del Territorio Nacional”* (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2020, parr. 3).

Actualmente posee 12 distritos y según las proyecciones publicadas en la página oficial del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas posee un total de 143.117 habitantes, esto representa un 8.6% de la población de la provincia de San José y un 2.8% del total de los habitantes de Costa Rica (INEC, 2020).

Este cantón tiene varias actividades económicas, siendo las principales agrícolas y de ganadería debido a su geografía:

El cantón de Pérez Zeledón se ha caracterizado por su desarrollo económico basado en actividades agrícolas, ganaderas, comerciales, industriales y turísticas. Uno de los factores que ha impulsado este auge económico es que Pérez Zeledón es un puente entre la Capital de nuestro País y la Zona Sur del territorio nacional. Dentro de las actividades agrícolas más importantes se encuentran: la siembra de caña de azúcar, café, tabaco, tiquizque, banano y mora, siendo las dos primeras sus productos más importantes.” (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2020, parr. 1 y 2).

Este cantón posee varios atractivos turísticos y de diversidad ecológica como el cerro más alto del país en el Parque Nacional Chirripó con una altura de 3820 metros sobre el nivel del mar, es un parque muy visitado por excursionistas tanto nacionales como internacionales, generando así activación económica por el uso de hospedajes, alimentación, transporte, entre otros servicios requeridos para visitar la zona (Chirripó, 2020).

La Municipalidad Pérez Zeledón reconoce en su página web (2020) que este cerro es uno de los principales lugares que visita el turismo en la zona: *“su principal atractivo turístico es la diversidad ecológica, ya que se encuentran sitios como el Parque Nacional Chirripó, el cerro más alto de Centroamérica y el Caribe, con una altura de 3.820 metros sobre el nivel del mar y con una gran belleza escénica, en flora y fauna”* (parr. 9)

Historia del cantón de Pérez Zeledón

La página web de la Municipalidad de Pérez Zeledón nos resume la historia del cantón:

A finales del siglo diecinueve, entre 1870 y 1899, ya había varias familias habitando en el valle de El General, fue a partir de 1900 en adelante que se poblaron más en serio los caseríos conocidos como El General y Palmares, primero y luego Rivas y Ureña; este último creció rápidamente sobre todo a partir de 1911, durante la administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno, se construyeron los refugios de Ojo de Agua, el Cerro de la Muerte y el de división, que tanto sirvieron

a los pioneros y fundadores de Pérez Zeledón en años posteriores” (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2020, parr. 1)

Por el cantón de Pérez Zeledón pasa la carretera Interamericana que comunica la capital del país con el extremo sur hasta llegar a la frontera con Panamá. Esta carretera que fue abierta en el año 1946 y genera desde entonces un rápido desarrollo económico en la zona de San Isidro de El General (Carretera Interamericana en Costa Rica, p. 2, parr. 3.)

La empresa Conservas del Sur S.A.

La empresa Conservas del Sur S.A. es una empresa familiar que se encuentra en la categoría de PYME, está ubicada en el cantón de Pérez Zeledón, específicamente en el distrito de Daniel Flores, su fundación se da en el año 2005 (Procomer, 2028, parr. 2).

Esta compañía incursiona en el mercado con líneas de producto tales como conservas de vegetales, palmito y chile jalapeño, reactiva la economía del cantón de Pérez Zeledón ya que los proveedores son los mismos productores que están ubicados en esta zona sur del país y es por esta razón que logran tener una variedad de productos disponibles al consumidor:

Nos dedicamos a procesar chiles, encurtidos, salsas, bueno abarcamos alrededor de 25 tipos diferentes de productos, nosotros pues vimos la necesidad de implementar en la zona de Pérez Zeledón productos más elaborados y para un mejor bienestar siempre estando de la mano con el ambiente (Rolando Elizondo, Socio Conservas del Sur, Facebook Procomer, mayo 2018)

La empresa logra posicionarse en el mercado nacional como una industrializadora de frutas y vegetales en conserva, empaca productos a empresas de gran posicionamiento nacional como Walmart con su marca propia Sabemás y CoopeLiberia con su marca Sabanero.

Representantes de empresas fuertes, grandes que están interesadas en nuestros productos de empresas tan pequeñitas como lo somos nosotros acá en Pérez Zeledón, es para nosotros un orgullo, el poder en algún momento exportar no solamente a Panamá por supuesto que es una experiencia inolvidable, que es una

experiencia que lo hace crecer a uno cada día más, lo hace sentir que tiene que estar con los pies bien puestos en la tierra, pero que tenemos la posibilidad de un mundo tan abierto como está ahorita de poder exportar, es tocar la puerta y estar al otro lado. (Alberto García, Propietario Conservas del Sur, Facebook Procomer, mayo 2018)

Marco teórico

En el presente capítulo se explica la fundamentación teórica del proyecto, se explican los puntos conceptuales de la presente investigación los cuales definen la importancia de cada uno de los objetivos planteados, conceptos indispensables para comprender el proceso y poder formular la propuesta a la empresa.

Los conceptos presentados en este apartado hacen referencia principalmente a la administración estratégica y comercial, que son guía básica para lograr un posicionamiento en el mercado y maximizar los resultados.

La teoría presentada en esta parte del capítulo es basada en libros de texto, periódicos y páginas web del Gobierno Central de Costa Rica. De igual forma estos conceptos, además de ser definidos, también son explicados y abordados desde una óptica analítica, contrastando sus definiciones con diferentes posiciones que presentan varios autores, de forma que puedan compararse el contenido temático desde diversos puntos de vista relacionados a las áreas de interés.

Se desarrollan conceptos que brindan una sustentación al proyecto, que permita comprender y definir la estrategia comercial para los productos propios de la empresa Conservas del Sur, una estrategia que a la fecha requiere un fortalecimiento comercial para que sean posicionados en la zona sur del país principalmente.

Este marco teórico aborda desde términos generales a los más específicos de la administración a la administración comercial. Brinda una amplia descripción de cuales puntos se analizan para poder desarrollar la estrategia comercial.

Administración estratégica

En esta doctrina se analiza como una empresa debe trazar una unión de lo que hace actualmente y hacia dónde quiere llegar, planteando acciones y seguimientos de las mismas, para David (2017) la administración estratégica en esencia consiste en obtener y conservar la ventaja competitiva, la define como: *“(...) el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos”* (p. 5).

Se puede indicar que esta definición permite a cualquier organización maximizar el uso de sus recursos, mejorar indicadores y alcanzar la eficiencia, el objetivo de toda empresa es tener una rentabilidad y para ellos ocupa tener claro el horizonte y como llegar a este con acciones concretas.

Para Luna (2014) es indispensable que una empresa conozca muy bien sus fortalezas y debilidades, así como las potencialidades de crecimiento en la industria, para esto se requiere realizar un diagnóstico estratégico integral de la empresa que solo beneficios trae consigo, él define el objetivo como: *“cuando se posee conciencia real y dominio total de los conocimientos aumentan las posibilidades de aplicarlos con mayor eficacia”* (p. 3)

Este punto es relevante, primero la organización debe tener información clara de como están a lo interno y además de su entorno para una toma de decisiones acertada. La información es como la mina de oro para cualquier empresa, y el que la sabe utilizar será quien logre tener la ventaja competitiva y mantenerla a lo largo del tiempo.

Estos dos conceptos de administración estratégica se entrelazan entre sí, primero el diagnóstico y luego buscar la ventaja competitiva para mantenerla en el tiempo: desempeño a largo plazo.

En el siguiente párrafo se brinda una definición de administración estratégica que unifica todos los conceptos mencionados previamente de los dos autores:

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno (tanto externo como interno), la formulación de la

estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace énfasis en el monitoreo y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de la empresa. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis del entorno y análisis de la industria (Wheelen, 2013, p. 5)

Esta doctrina nos muestra elementos básicos en un proceso definido, en este proyecto solo se estudia el análisis del entorno y la formulación de la estrategia, respondiendo a preguntas como ¿cuál es la situación actual? ¿hacia dónde quiere llegar? ¿Cómo va a llegar?

Para el análisis del entorno se describe a continuación conceptos esenciales como visión, la misión, la designación de metas, el análisis FODA y por último la ventaja competitiva.

Visión

Muchos autores coinciden que la declaratoria de visión es el primer paso de administración estratégica. Este punto define el futuro de la organización, hacia donde quiere llegar y alcanzar en un futuro, es su meta suprema en la industria. El autor David (2017) la define como: “(...) responde a la pregunta *¿Qué queremos llegar a ser?* (p. 10).

En resumen, Torres (2014) define el concepto de visión como: “*es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser... Proporcionan un propósito intencionado para una orientación futura* (p. 42)

Es el futuro deseable de la empresa, esto es la visión, primero define la empresa a donde quiere llegar y en qué quiere convertirse para luego empezar a direccionar su estrategia y acciones.

Misión

En este punto se resume a qué se dedica la empresa, cuál es su propósito en este momento, qué es lo que hace y para quien. Es la definición que lo distingue del resto de competidores, la razón de ser en el mercado. Se requiere de compromiso por parte de la alta gerencia y de

ahí partir para lograr el compromiso de todos colaboradores de la organización. Sin el compromiso y enfoque de cada persona que conforma la empresa la misión no se cumple.

El autor David (2017) define la misión como: “(...) *es el propósito o razón de su existencia. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles*” (p. 19).

La definición más completa de misión que se observa en los libros de texto es la siguiente:

La declaración de misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. Identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?” (Wheelen, 2013, p.10)

Objetivos

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una empresa desea alcanzar cumpliendo su misión. Estos señalan la dirección que van a tomar, para David (2017) comenta en un libro: “(...) *los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros* (p. 12).

Es claro que toda organización sin metas establecidas no sabe a dónde dirigir los esfuerzos de sus colaboradores, su apetito de negocio ni su nivel aceptación al riesgo. Las estrategias son los medios para alcanzar estos objetivos.

Varios autores utilizan el concepto de objetivos y metas de forma indistinta, pero Wheelen (2013) menciona una diferencia que se considera importante mencionar para este proyecto.

En comparación con un objetivo, consideramos que una meta es una declaración abierta de lo que desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos. Por ejemplo, una declaración simple de “incremento de rentabilidad” es una meta, no un objetivo, ya que no establece la cantidad de utilidades que la empresa desea obtener ni en cuánto tiempo. Un buen objetivo debe

objetivo es “incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% en 2010 respecto a 2009” (Wheelen, 2013, p. 20).

Se observa que el objetivo es más claro en cuánto y cuándo se desea lograr esta meta establecida por la alta gerencia de la organización, y de esta forma permite generar acciones o un plan operativo de acciones en plazos definidos y muy puntuales.

Estos objetivos se establecen a largo plazo (más de un año), y son el resultado final de las acciones planteadas, permite, además, generar métodos de evaluación y seguimiento que ayudan a generar acciones correctivas a tiempo para que se alcance el resultado de la estrategia propuesta.

Una clave para lograr eficiencia y poder alcanzar excelentes resultados es establecer pocas metas:

La Disciplina 1: concentrarse en lo crucialmente importante significa ir en contra de los instintos básicos de todo líder, si se concentra en menos, podrá lograr más. Para implementar la Disciplina 1, debe comenzar por seleccionar una (o máximo dos) de las metas más relevantes, en lugar de querer hacer mejoras significativas en todos los aspectos al mismo tiempo. La llamaremos meta crucialmente importante (MCI) para que el equipo siempre tenga presente que debe darle prioridad. Sin esta meta, todos los demás objetivos serán secundarios, incluso irrelevantes” (Covey, 2017, p. 11).

FODA

El análisis del entorno tiene la importancia de tener información a mano para la toma de decisiones. Cada plan, cada acción, cada propuesta gira alrededor de estos datos de la empresa y su exterior que influye tanto directa como indirectamente.

El FODA es un acrónimo que es conformado por cuatro palabras: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis que abarca la información interna de la empresa son los conceptos de fortalezas y debilidades, y el análisis que abaja el exterior son las oportunidades y amenazas que brinda el mercado y no están bajo el control de la organización.

El autor Wheelen (2013) define el entorno externo como: *“(...) está integrado por variables que se encuentran fuera de la organización (oportunidades y amenazas) y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la alta gerencia. (...) son generalmente fuerzas y tendencias que están en el entorno social general (...)”* (p. 17).

Se analizan cada uno de los puntos de manera individual, para obtener una visión 360 grados de la empresa y según esta información obtenida tomar decisiones. Este análisis FODA brinda puntos clave de lo que es hoy la organización en el mercado y cuáles retos se enfrenta.

Se detalle a continuación la descripción de cada uno:

El autor Kotler (2016) define el análisis del ambiente externo (oportunidades y amenazas) como: *“Una unidad de negocios debe analizar las principales fuerzas del macroentorno y los factores del microentorno que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias”* (p. 49).

Las oportunidades son las posibilidades externas que tiene la empresa para crecer, para tener mejor rentabilidad y mayores clientes, pueden ser por ejemplo avances tecnológicos, apertura en políticas país, nuevas tendencias de mercado, reglamento para exportación, acceso a financiamientos, entre otros factores externos. Estos puntos a su vez, pueden convertirse en amenazas para la organización.

El autor Kotler (2016) define el análisis del ambiente interno (debilidades y fortalezas) como: *“Una cosa es encontrar oportunidades atractivas y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas”* (p. 50).

Se tiene por ejemplo una lista de posibles debilidades que a la vez pueden ser fortalezas según el punto de vista y capacidad que tenga la organización: reputación, infraestructura, personal, habilidad técnica, tecnología que tiene instalada, flujo de efectivo, fijación de precios, marketing, entre otros.

Ventaja competitiva

Como sobresalir del resto de empresas en el mercado y así lograr que sus productos o servicios sean la primera opción para el comprador es como una empresa debe enfocar sus esfuerzos.

Es así como Wheelen (2013) nos define la ventaja competitiva como: “(...) *cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación con sus rivales, o cualquier recurso que la empresa posea y que sus rivales deseen*” (p. 8).

Conseguir eso y mantenerlo es la clave de éxito para que una compañía perdure y logre posicionarse en el mercado. También, es necesario que las empresas entiendan que cualquier ventaja competitiva puede ser copiada por la competencia, es requerido escuchar y entender las necesidades de los clientes, sus demandas y gustos para que sea sostenida la ventaja competitiva.

El siguiente concepto define completo la ventaja competitiva:

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ellos es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o superar esta ventaja (Thompson, 2015, p. 5).

Gestión comercial

El mercado en la actualidad está compuesto por clientes informados y más existentes en sus demandas de beneficios, una mayor competencia y una rápida reacción de la misma ante las estrategias que se planteen.

Esto ocasiona que una empresa para que sea competitiva en la industria deba realizar una estrategia comercial actuando en función a lo que los consumidores esperan de la empresa y que los productos o servicios que ofrecen satisfagan las necesidades de estos clientes.

Por planificación comercial debemos entender el análisis de la situación interna y externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de

estrategias conducentes a ellos, así como su implementación y control (García, 2005, p. 6).

Por lo tanto, la gestión comercial es parte importante de la planificación estratégica de la empresa, estudiando el comportamiento del mercado, haciendo una segmentación del consumidor, previendo cambios en el comportamiento del consumidor, uso de tecnología, contratación de fuerza de ventas, anticipando necesidad de sucursales físicas, ampliación de planta, creación de nuevos productos o servicios, entre otras variables que son relevantes en la toma de decisiones y el logro de los objetivos propuestos.

En la gestión comercial es sumamente importante que la organización pueda establecer las metas una vez realizado su misión, visión y FODA. Estas metas deben estar alineadas a la planeación estratégica en el tiempo que haya definido.

El autor Kotler (2016) define *“las metas son objetivos específicos en cuanto a su magnitud y tiempo de cumplimiento”* (p. 52).

Competencia

Las empresas deben conocer su entorno, el mercado que les rodea y que, además, les afectará ya sea en positivo o negativo. Los clientes actuales están informados, son mucho más exigentes y realizan comparaciones de productos y de empresas.

Las compañías deben tener claridad que quiere el cliente y cuáles son sus deseos, pero principalmente, cuáles son esas empresas a las cuales estos clientes potenciales buscan sus productos o sustitutos de productos, a esto llamamos competencia, el autor Kotler lo define como: *“la competencia incluye todas las ofertas rivales, reales y potenciales, así como los sustitutos que un comprador pudiera adquirir* (Kotler, 2016, p. 12).

La Gerencia, como parte de su estrategia, en su área de investigación y desarrollo, obtiene información de la competencia, que productos y servicios están ofreciendo, y cómo lo están ofreciendo y colocando en el mercado, qué valor agregado le brinda a los clientes y conocer el por qué estas personas les buscan.

Si la Gerencia no entiende el mercado en el que compete y a quienes se enfrentan, el plan estratégico no tendrá las fortalezas necesarias para tener éxito en el mercado.

Fuentes de información

Se dice que el que tiene la información tiene el poder, a lo largo de documentales, noticias y revistas se ve como las empresas entran en quiebra y otras salen adelante con éxito estando en el mismo mercado, se tienen varias teorías: administración de costos, eficiencia en los procesos y producción, pero en este proyecto se saca como conclusión que las fuentes de información y el buen manejo que se le da a los datos obtenidos con una ventaja competitiva de cualquier organización.

Estas organizaciones que cuentan con sistemas de información, que recopilan datos de sus clientes, de sus competidores y posibles sustitutos, utilizan a su favor la información para mejorar sus servicios y productos y dar una propuesta de valor atractiva a los clientes, Son empresas que van más allá de lo que dice el cliente, son empresas que han evaluado en el tiempo el comportamiento del consumidor y la competencia.

Los sistemas de información permiten a las empresas llevar estadísticas de sus gastos, ventas, producción, y estos datos si sabes leerlos correctamente le funciona a la gerencia para la toma de decisiones. Conocer los precios en el mercadeo y los canales de comunicación que con mayor frecuencia utilizan los clientes y potenciales les permitirá dirigir la estrategia de mercadeo de manera eficiente y personalizada.

Los sistemas de información tienen un rol para ayudar a las organizaciones a percibir cambios en sus entornos, y ayudar a que las organizaciones actúen sobre ellos. Los sistemas de información son instrumentos clave para la exploración ambiental, que ayuda a los gerentes a identificar los cambios externos que podrían requerir una respuesta de la organización (Laundon, 2016, p. 86).

El uso de la tecnología para los sistemas de información involucra una inversión importante para toda empresa, pero esta inversión trae retribuciones a un corto plazo que reflejan en la rentabilidad.

Sin la información precisa, la estrategia planteada por la gerencia tiene resultados no eficientes, por ejemplo, gastos excesivos, producción de más o de menos, productos que no logran venderse al ritmo necesario para alcanzar las metas, y hasta poder establecer objetivos de metas inalcanzables según la situación de mercado actual.

Podemos plantear la definición técnica de un sistema de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control de una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos (Laudon, 2016, p. 16).

Estos sistemas pueden entrelazar la información, un dato solo no brinda suficiente información para tomar decisiones, pero al cruzar los datos como por ejemplo cuántas cajas de galletas se vende en un mes por edad del cliente, permite a la empresa dirigir el mercadeo a un sector en particular según haya sido la mayor frecuencia de compra para ese producto.

Como menciona Kotler (2016) en su libro, la definición de un sistema de marketing: *“El sistema de inteligencia de marketing es un conjunto de procedimientos y fuentes que utilizan los gerentes para obtener información diaria sobre las novedades que se presentan en el entorno de marketing”.* (p. 70).

Ventaja competitiva

Conocer que sucede en el entorno, tener acceso a la información, y conocer que están haciendo los competidores puede brindar a las empresas ventajas competitivas que hacen que marque diferencia en el mercado y logre que sus ventas aumenten.

Se dice que a las empresas que “les va mejor” que a otras tienen una ventaja competitiva sobre las demás: o tienen acceso a recursos especiales y las demás no, o comúnmente pueden utilizar los medios disponibles con más eficiencia; por lo

general, se debe a que tienen un conocimiento superior y mejores activos de información (Kotler, 2016, p. 94).

El modelo de Porter trata del entorno de negocios general de la empresa. En este modelo hay cinco fuerzas competitivas que dan forma al destino de empresa.

La estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. (Porter, 1991, p. 55)

Estos conceptos que señala el autor Porter (1991) brinda herramientas básicas para que una empresa obtenga la información necesaria para la toma de decisiones, entender a qué se enfrenta en el mercado y cuáles fortalezas debe sacar provecho, brinda un mayor enfoque al plan estratégico que dará valor a sus productos o servicios, más allá de solo las funcionales que pueda brindar al cliente.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial: 1. Liderazgo general en costos. 2. Diferenciación. 3. Enfoque o alta segmentación (p. 56).

Al identificar cuál es el valor que la empresa desea dar a sus productos o servicios, puede crear una planificación más enfocada, con mejor administración de los recursos y con acciones que puedan alcanzar los objetivos.

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (p.16)

El autor Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el éxito de una segmentación de mercado para una eficaz ventaja competitiva. Estas cinco fuerzas son: amenaza de rivalidad intensa en el segmento. Amenaza de nuevos participantes. Amenaza de productos sustitutos. Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores. Amenaza del creciente poder de negociación de proveedores.

Mercado meta

Las empresas deben tener una claridad cuáles son las personas a las cuales dirigirá su producto o servicios, cuáles son las características de estas personas y cuáles son sus necesidades, a esto se le llama mercado meta. El producto o servicio se ajusta a estas personas y puede cambiar a lo largo del tiempo conforme las personas cambien sus deseos, necesidades y exigencias

Una organización que tiene claro a quien direccionar los esfuerzos de marketing, será más eficiente en la venta de los productos, será un mercadeo dirigido y más personalizado en conjunto con la fuerza de ventas y la tecnología con las redes sociales.

El autor Kotler (2016) dice que *“el mercado meta es el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a las cuales la empresa decide servir”* (p. 245).

Existen diferentes formas de segmentar el mercado según las necesidades identificadas por cada organización para su producto o servicio en venta, se divide en segmentación geográfica que separa el mercado en unidades de ubicación como países, ciudades, estados, provincias o barrios; la segmentación demográfica que hace referencia a características de las personas como edad, tamaño de la familia, estatus social, ocupación, escolaridad, religión, generación, nacionalidad, ingresos; la segmentación psicográfica que divide al mercado según personalidad, estilo de vida y valores; la segmentación conductual que hace la segregación del mercado según el comportamiento del consumidor de acuerdo a sus gustos y preferencias.

La segmentación de mercado divide un mercado en partes bien definidas. Un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. (Kotler, 2016, p. 246)

Kotler (2016) menciona en su libro que hay criterios indispensables para lograr una segregación efectiva y útil:

Medible: es posible medir el tamaño, el poder de compra y las características de los segmentos. **Sustancial:** los segmentos son grandes y lo suficientemente rentables

*como para atenderlos. (...) el segmento deberá ser el grupo homogéneo más grande posible (...). **Accesible:** es posible llegar a los segmentos y atenderlos de manera eficaz. **Diferenciable:** los segmentos pueden distinguirse conceptualmente y responder de manera específica a diferentes elementos y programas de la mezcla de marketing (...). **Procesable:** es posible formular programas eficaces para atraer y atender a los segmentos (p. 263).*

Canales de venta

Las empresas deben tener diferentes formas de llegar a los clientes, son canales o medios de contacto por los cuales se realizan las ventas. Según sea el producto o servicio, y la demanda de los mismos clientes o potenciales clientes, así es como dirigen sus esfuerzos de ventas.

Esta interacción con los clientes se debe realizar según las necesidades de estos, se tiene la tecnología como un medio muy útil pero también el servicio personalizado es muy buscado y genera grandes resultados para el cumplimiento de las metas.

En una empresa de servicios, la organización debe mantenerse en la mente de las personas, brindar servicios personalizados y canales de venta de cara a cara, utilizar medios digitales para generar un contacto inicial, pero el seguimiento y cierre de venta debe ser un uno a uno para ser efectivo.

El autor Jobber (2012) define en su libro una serie de características para los canales de ventas y cada una de estas se debe acoplar a las necesidades de las empresas, él recomienda se escoja una de las 4.

***Directa:** no usa intermediarios, se vende y se entrega directamente al cliente final.*

***Selectiva:** el fabricante vende a través de un número limitado de intermediarios que elige por sus habilidades o instalaciones especiales, las cuales permiten que el producto se comercialice mejor. **Intensiva:** necesita exposición máxima en el punto de venta, y el fabricante vende a través de tantas tiendas de distribución como sea posible (...). **Exclusiva:** el fabricante vende a un número restringido de distribuidores (...)* (Jobber, 2012, p.123).

Las empresas utilizan diferentes canales de venta para llegar a los clientes actuales y atraer futuros clientes, se mencionan a continuación algunos tipos de canales de ventas más específicos:

Fuerza de ventas

Es una forma de realizar ventas personales, las personas que ejecutan esta actividad se les conoce como vendedores, personas que capacitadas y que trabajan para forjar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes, los escuchan, evalúan sus necesidades y organiza los esfuerzos de la compañía para resolver sus problemas.

Un vendedor es una persona que actúa a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de clientes potenciales, comunicación, atención y obtención de información (Kotler y Armstrong, 2007, p. 491)

La fuerza de ventas es esencial para crear un vínculo entre la empresa y sus clientes. Se acercan a las personas, y no solo ofrecen el producto, adaptan el discurso y marketing a las necesidades de cada cliente potencial. A su vez la fuerza de ventas realiza un proceso de investigación de mercado y brindan información clave a la organización para la toma de decisiones, es un trabajo de inteligencia de negocios.

Estos vendedores son un canal fundamental que los clientes buscan, estas personas que representan a la empresa transmiten a la organización las sugerencias, inquietudes, quejas y buscan resolverles lo antes posible a los clientes. Es un canal de comunicación directo.

La administración de la fuerza de ventas es el análisis, planeación, ejecución y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer y diseñar una estrategia para la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, remunerar y evaluar a los vendedores de la compañía (Kotler y Armstrong, 2007, p. 492).

Estos vendedores a su vez pueden tener medios de comunicación diferentes según los requerimientos de la empresa. Se tiene una fuerza de ventas que realiza el contacto a clientes actuales y potenciales a través de medios digitales y teléfono, y se tiene también

una fuerza de ventas que se enfoca en salir a buscar a los clientes por medio de visitas y actividades externas.

Exhibiciones

Consiste en estar presente en una feria, en una tienda y poner un quiosco informativo y de degustación de productos, llevar información impresa que se pueda entregar a los clientes según el tipo de producto o servicio. Estas exhibiciones son eventos que promueven a la compañía y fortalecer la presencia de la marca en la mente del consumidor.

Producción y eficiencia

Para comprender esta parte, es necesario definir que es un producto. Los autores Kotler y Armstrong (2017) lo definen como: *“cualquier bien que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”* (p. 202)

Los especialistas de cada organización deben desarrollar productos que reflejen más allá de sus características tangibles, es decir, que pueda demostrar al cliente que satisfacen deseos, sentimientos, valores, beneficios, por ejemplo.

También, estos especialistas deben tener la capacidad para comprender estos deseos y necesidades que tienen los clientes para que se reflejen en los diseños de sus productos, desde el color, tamaño, funciones, diseño, nombre de la marca, empaque, entre otros.

Los productos de consumo son aquellos bienes y servicios que un consumidor final adquiere para su uso personal. Los especialistas en marketing suelen clasificar estos productos y servicios con base en lo que los consumidores hacen para adquirirlos. Los productos de consumo incluyen productos de conveniencia, productos de compra, productos de especialidad y productos no buscados (Kotler y Armstrong, 2017, p. 204).

El autor Heizer (2015) define la producción como: *“es la creación de bienes y servicios. La dirección de operaciones es la serie de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios, al transformar los recursos en productos* (p. 4).

Recursos Humanos

Se ha demostrado que una gestión adecuada de recursos humanos ayuda a que la empresa tenga mayor productividad. El personal motivado, feliz y con una seguridad laboral desempeña con mayor eficiencia sus tareas. El autor Dessler (2017) nos define: *“la administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad”* (p. 4).

La responsabilidad de administrar al recurso humano no solo recae en el departamento que tiene este nombre, al contrario, es una responsabilidad de todos los gerentes y supervisores del personal. Esto se debe a que son las personas que dirigen a los colaboradores para que se puedan cumplir los objetivos de la organización, son los encargados de decidir a quienes contratar según las entrevistas de los candidatos. Ciertamente reciben apoyo y acompañamiento del área de talento humano.

Se define en el libro de Dessler (2017) el concepto de gerentes de línea: *“Gerente autorizado para dirigir el trabajo de sus subalternos y que es responsable de la realización de las tareas de la empresa* (p. 7).

Este gerente tiene obligaciones en recursos humanos, como los son colocar a la persona adecuada para el puesto, mejora continua en el desempeño del personal a cargo, brindar capacitación, promover buenas relaciones laborales y personales entre el equipo, controlar los costos laborales, estar atento a la salud de los colaboradores y velar por su protección, desarrollar las capacidades del personal, crear un ambiente de buen ánimo y procurar mantenerlo.

Como se observa en los puntos anteriores, cada gerente, coordinador o supervisor debe tener conocimientos de administración de recursos humanos, y aplicarlos en el día a día, es el activo más importante para la empresa, son las personas que ejecutan las tareas, atienden a los clientes y realizan las ventas de los productos o servicios, por lo tanto, mantener todo bajo control y supervisión en lo que se refiere a las personas es muy importante para toda empresa.

Capacidad tecnológica

La capacidad tecnológica de las organizaciones debe proteger todos los datos, clasificarlos en confidencial, restringido o de acceso público, esto ayuda a se pueda utilizar la información correctamente. Principalmente si son datos personales de los clientes, esta información es confidencial y debe garantizar la tecnología que se mantenga oculta a terceros y ajenos a la empresa.

La seguridad de la red y de los equipos ayuda a garantizar que solo el personal autorizado tenga acceso a los dispositivos y a las redes. También ayuda a mantener el funcionamiento correcto de los datos y los equipos. Las amenazas a la seguridad pueden ser internas o externas, es decir, que proceden del interior o exterior de una organización, y el nivel de daño potencial puede variar enormemente (Cisco, 2015, p.574).

Adicional, la capacidad tecnológica ayuda a que las ventas de productos o servicios sea eficientes y se llegue a más cantidad de clientes y potenciales clientes. La tecnología automatiza procesos, buscando la sencillez en la gestión.

Hay una interdependencia cada vez mayor entre la habilidad de una empresa para usar la tecnología de información y su destreza para implementar estrategias corporativas y lograr objetivos corporativos (...) Aumentar la participación de mercado, convertirse en el productor de alta calidad o bajo costo, desarrollar nuevos productos e incrementar la productividad de los empleados, son procesos que dependen cada vez más de los tipos y la calidad de los sistemas de información en la empresa (Laudon, 2016, p. 13).

Si se cuenta con una tecnología que permite acceder a la gerencia a información oportuna, será muy útil para tomar decisiones más precisas, evitar excesos de producción o excesos en gastos, esto ayuda a dirigir al personal y enfocarse realmente en lo que hará que se mueva ese tablero de resultados al logro de los objetivos estratégicos.

Toda empresa debe tener la capacidad de obtener la información de su propio negocio día a día, además, deberá tener acceso a información del entorno y la competencia. Comprender

que sucede fuera de la organización y cómo van cambiando los gustos y preferencias de los consumidores es clave de éxito.

Proveedores

Un proveedor es aquella empresa o persona que vende insumos para que otra organización los pueda utilizar en la venta de sus propios productos o servicios. También es aquel que provee bienes o servicios a otra empresa para que pueda mejorar sus procesos, activos, equipos, o al mismo personal. Son empresas o personas que proporcionan productos o servicios que también se utilizan para transformarlos o complementar otros y así obtener el producto final que se vende al consumidor.

Las organizaciones quieren que sus proveedores elegidos sean responsables de un sistema de componentes de mayor tamaño, que logren una calidad continua y mejores niveles de desempeño y, al mismo tiempo, que bajen los precios cada año en un porcentaje determinado. Además, valoran sus sugerencias y esperan que sus proveedores trabajen de cerca con ellos a lo largo del desarrollo de sus productos (Kotler, 2016, p. 203).

Información financiera

La toma de decisiones gerenciales es tan importante como la toma de decisiones financiera. Los gerentes de área son los que estableces las metas a largo plazo, definen un plan estratégico y crean acciones anuales para alcanzar esos objetivos, pero toda decisión requiere de apoyo económico para llevarla a cabo, no puede faltan dentro de una planificación el presupuesto, dicha información financiera involucra diferentes rangos de área, desde recursos humanos, comerciales, de publicidad, tecnológicos y hasta de inversión y mantenimiento de activos.

La estrategia financiera analiza las implicaciones financieras de las opciones estratégicas corporativas y de las unidades de negocio e identifica la mejor ruta de acción financiera. También puede proporcionar una ventaja competitiva a través de un menor costo de los recursos monetarios y una capacidad flexible a fin de

conseguir el capital para respaldar una estrategia de negocios (Wheelen, 2013, p. 257).

El objetivo primordial de un director financiero es maximizar la riqueza de los propietarios, los accionistas. Estos directores son los custodios de este dinero, y toman decisiones para su interés.

El trabajo más importante de los directores financieros consiste en tomar decisiones de inversión en las empresas: deben sopesar los costes y beneficios de cada inversión o proyecto y decidir cuál de ellos hace mejor uso del dinero que los accionistas que han invertido en la empresa (Berk, 2010, p. 12).

Esta información, del resultado de la toma de decisiones, se ve reflejada en los estados financieros que la empresa lleva mes a mes: *“los estados financieros son informes contables que publican periódicamente las empresas (por lo general, trimestral y anualmente) presentando información sobre el rendimiento del periodo anterior y una instantánea de los activos de la empresa y de su financiación” (Berk, 2010, p.27).*

Los diferentes estados financieros que brindan información de importancia para la toma de decisiones se repasarán a continuación:

El balance general brinda una vista resumida de la situación financiera actual de la empresa: *“consta de dos partes: activo y pasivo, y ofrece una visión de la situación financiera de las empresas en un momento determinado” (Berk, 2010, p.28).*

La fórmula del balance general comprende $\text{activos} = \text{pasivos} + \text{patrimonio}$.

Utilidades y Rentabilidad

Cada institución, empresa, micro y pequeña empresa, así como las personas físicas que tengan actividades económicas, requieren llevar registros de sus ingresos y gastos. Si se pone de ejemplo una persona física que brinda sus servicios profesionales como arquitecto, esta persona debe llevar una contabilidad de todas las facturaciones que realiza a sus clientes, así como todas las facturas por gastos, al cierre del periodo, en este ejemplo sería

mensual, esta persona tendrá un resultado negativo generando una pérdida por tener más gastos que ingresos, o tendrá una utilizada por generar más ingresos que gastos.

Es requerido que además de llevar una contabilidad de ingresos y gastos, se pueda medir el rendimiento que una inversión futura pueda generar para tomar las decisiones correctas y acciones que llevarán a cabo el proyecto.

La tasa de rendimiento sobre la inversión tiene diferentes enfoques y, de hecho, es uno de los conceptos contables que más interpretaciones puede ofrecernos. Quizá la aceptación más generalizada es la combinación del margen sobre ventas multiplicado por la rotación sobre la inversión (Calleja, 2014, p. 242).

Se presenta a continuación la fórmula:

Utilidad de operación ÷ activos promedio de operación.

Otro concepto que da información sobre las utilidades y la rentabilidad es el margen de contribución: “(...) nos permite diferenciar los artículos o líneas de venta en función de la utilidad inicial que generan al negocio y tomar decisiones al respecto” (Callejas, 2014, p. 243).

Este margen se obtiene de la siguiente fórmula:

Ventas – Costos variables

VAN

El VAN se define como: “*simplemente juzga si los flujos que el proyecto genera traídos a valor presente son o no superados al a inversión inicial*” (Calleja, 2014, p. 272).

Si el VAN es positivo, esto significa que los beneficios superan los costos, por lo que la decisión debería ser realizar la inversión.

El autor Berk (2010) define el VAN como: “*el principio de la valoración dice que el valor de un proyecto es el valor de sus ingresos menos el valor de sus costes. El VAN calcula estos costes e ingresos en dólares a hoy*” (p. 106)

Este enunciado es el más utilizado a nivel mundial ya que la fórmula es sencilla y muestra la rentabilidad de una inversión en términos absolutos. Como se definió anteriormente, una rentabilidad es cuanto se va a ganar en el proyecto de inversión de un plan estratégico, y facilita la toma de decisiones si es conveniente o no iniciar en ese momento, o al contrario, requiere ajustes, o bien, desechar la idea.

A continuación, se muestra la fórmula y sus componentes

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

Donde:

Vt representa los flujos de cada de cada periodo

I0 es el valor del desembolso inicial de la inversión

n es el número de periodos

k es el costo del capital utilizado

Se presenta a continuar el criterio de decisión según el resultado del VAN:

Si el VAN es mayor a 0 la tasa de descuento elegida generará beneficios.

Si el VAN es igual a 0 el proyecto no generará ni beneficios ni pérdidas.

Si el VAN es menor a 0 el proyecto de inversión generará pérdidas por lo que se debe rechazar.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este tipo de interés el autor Berk (2010) lo define como: “*tipo de interés que iguala a cero el valor actual neto de los flujos de caja*” (p. 120).

Esta tasa mide la viabilidad de un proyecto, si este debe aceptarse o rechazarse, por lo que es una de las herramientas preferidas para evaluar una inversión.

Para llegar a esta fórmula es necesario conocer el cálculo del VAN que se analizó en el punto anterior.

Tenemos entonces la siguiente fórmula del TIR:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Donde:

Qn es el flujo de caja en el periodo n

n es el número de periodos

I es el valor de la inversión inicial

El criterio de decisión del TIR se presenta a continuación (donde k es tasa de descuento de los flujos):

Si TIR es mayor a k, el proyecto de inversión será aceptada ya que el rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión. El segundo criterio de decisión es si el TIR es igual a k, donde es nula la ganancia, pero se logra un punto de equilibrio para saber el mínimo requerido de inversión para no tener pérdida. El último criterio de decisión es si el TIR es menor a k, donde refleja pérdidas.

Variables de control y seguimiento

Toda empresa requiere dar un seguimiento frecuente al avance del cumplimiento de los objetivos planteados en su plan estratégico, con la finalidad de tomar acciones oportunas en caso de no llevar un avance requerido.

Estas variables de control y seguimiento contemplan diferentes herramientas, entre esas la más representativa y utilizada es el dashboard.

Dashboard

El dashboard es una representación gráfica de los indicadores que la gerencia estableció como seguimiento en el plan estratégico, de forma que pueda medir cada día, semana o mes según el requerido la gerencia general y sus áreas de apoyo.

Un dashboard debe transformar los datos en información y esta en conocimiento para el negocio, la finalidad es tomar decisiones oportunas en las ejecuciones y acciones diarias de la compañía y su equipo de trabajo para mejorar los resultados según las metas propuestas.

La medición del desempeño organizacional se define como:

Esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. En este proceso de utilizan tanto los objetivos a largo plazo como los anuales. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser medibles y verificarse con facilidad (David, 2017, p. 292).

Otra herramienta utilizada para medición similar al dashboard es el llamado Balance Scorecard, el cual en varios libros lo definen como una herramienta que evalúa la estrategia desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento.

En español es llamado Cuadro de Mando Integral, y el autor David (2017) lo define como: “*es una técnica para la evaluación y control de estrategias*” (p. 135)

Es relevante que toda la organización, desde la gerente hasta los colaboradores, estén atentos al progreso hacia el logro de los objetivos de la empresa. Los miembros de la empresa deben involucrarse para determinar medidas correctivas pertinentes.

La gerencia podría elaborar un resumen de las métricas de marketing internas y externas más relevantes en un tablero de mando de marketing para sintetizarlas e interpretarlas. Los tableros de mando de marketing son como el tablero de

instrumentos un automóvil o avión, ya que muestran los indicadores en tiempo real para asegurar su correcto funcionamiento (Kotler, 2016, p.118)

Para Covey (2013) un tablero de resultados muestra de una forma visual y resumida de cómo va el cumplimiento de las metas propuestas en un periodo, por ejemplo, se puede mostrar desde un avance por hora hasta un avance por semana, por día, por mes, o anual; esta periodicidad depende de los requerimientos de la gerencia y del personal que se tenga a cargo (p. 40)

Para lograr un dashboard con la información correcta, se recomienda que la empresa tenga un sistema tecnológico que programe el seguimiento de las metas, envíe informes a las jefaturas y gerencias encargadas. También se puede llevar manualmente por cada área, pero esto requiere de un mayor tiempo para diseñarlo y alimentarlo a diario, tiempo valioso para implementar acciones que generen resultados rentables para la organización.

Los tableros de mando por excelencia se muestran en gráficos o imágenes, de manera que desde la primera vista se observe el alcance de los resultados. Dentro de la organización se pueden crear diferentes tableros de resultados: uno por cada área, por ejemplo, uno para comercial, otro para financiero, otro para recursos humanos, y por último uno gerencial, que va dirigido a la gerencia general, donde resume los objetivos del plan estratégico y su avance.

El autor Covey (2013) nos define un objetivo principal de los tableros de resultados como: *“cuando todos los miembros tienen el marcador a la vista, la calidad de su desempeño aumenta, no sólo porque son capaces de distinguir las cosas que funcionan y los ajustes necesarios, sino también porque ahora desean ganar”* (p.40).

Capítulo III

Marco Metodológico

Definición del enfoque

A efecto de determinar las cualidades de los productos, así como las percepciones que sobre estos tienen los consumidores, consideramos necesario realizar una evaluación cuantitativa con rasgos cualitativos.

Se procede a realizar un cuestionario con 17 preguntas las cuales otorgan un enfoque para identificar los elementos que conforman la situación actual de la empresa Conservas del Sur S.A., así como establecer los parámetros de medición y seguimiento del plan operativo.

El auto Garza (2009) define en su libro el enfoque cuantitativo: “*el enfoque cuantitativo se identifica en las ciencias sociales con el cuestionario estructurado con precisión, el experimento, la estadística y la expresión numérica del informe*” (p.18).

Por lo tanto para esta investigación el utilizar este método de investigación es vital debido a que las razones para la eventual propuesta sobre el plan operativo se basan primordialmente en lo recabado por las encuestas y entrevistas, la información que las mismas brindan sobre el mercado en estudio definen las propuestas a establecer para este proyecto.

Las observaciones de los patrones de compra y otros comportamientos deben de recibir mayor atención que los informes o las opiniones con respecto a la intención de compra o la sensibilidad al precio. Sobre todo en mercados en desarrollo es difícil encuestar en forma detallada las percepciones de los consumidores. (Arnold, 2004, parr 2).

En lo que respecta a la información externa Conservas del Sur S.A. ha avanzado muy poco, pero se aprovechan las facilidades que le brinda el Centro de Investigación y Tecnología de Alimentos (CITA), al mantenerlos informados sobre las tendencias y características de consumo de los productos agrícolas.

Diseño de la investigación

No experimental

Para determinar el comportamiento de las marcas Delisur y Calipso con respecto a sus competidores se procede a realizar un análisis de estos.

La metodología utilizada consiste en investigar, según las distintas presentaciones y diversos empaques, en diferentes supermercados del Área Metropolitana y en la cabecera del cantón de Pérez Zeledón.

La investigación no experimental es un tipo de pesquisa que no extrae sus conclusiones definitivas o sus datos de trabajo a través de una serie de acciones y reacciones reproducibles en un ambiente controlado para obtener resultados interpretables. (Raffino, 2002, parr 3).

Al no verse manipuladas las variables la investigación también presenta un diseño no experimental, ya que toda la información encuestada se basa a la realidad del mercado actual.

Seccional

En el caso de este trabajo de investigación el diseño es aplicable debido que la medición se realiza en el segundo semestre del año 2020, con fecha de inicio 20 de marzo del 2020 al 20 de octubre del mismo año.

El autor Bernal (2016) define el concepto de investigación seccional como: “*son seccionales o transversales cuando la información del objeto de estudio (población o muestra) se obtiene una única vez en un momento dado. Según Briones (1985), estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio*” (Bernal, 2016, p. 145).

Transversal

Para este estudio se recolecta una muestra única específicamente de la población del cantón central de Pérez Zeledón, con el fin de estudiar sus gustos y preferencias sobre dos líneas de productos específicas como los son los vegetales en conserva y las pulpas de frutas.

Con el estudio transversal se logra realizar un cruce de variables y datos obtenidos en un momento determinado a la muestra de la población, con la finalidad de obtener resultados de comportamiento como por ejemplo, según se ajuste a los objetivos del trabajo de investigación.

Se define a continuación el concepto de estudio transversal:

En el diseño transversal existen dos o más muestras de encuestas y la información de cada muestra se obtiene solo una vez. Los diseños transversales permiten las comparaciones a nivel colectivo pero no de encuestado individual (Malhorta, 2004, p. 80)

Método de investigación

A continuación, se explican los métodos de investigación que se utilizan en el presente proyecto, explicando a detalle cada uno de los mismos y como se aplican a esta investigación.

Analítico

El primer método de investigación que se utiliza en la presente investigación es el analítico que según Rodríguez (2005) “...es aquel que distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado” (p. 30).

Para este proyecto en cuestión se utiliza el método analítico debido a que la información recolectada en las investigaciones de campo es analizada en términos de sus variables y evaluadas para las recomendaciones del plan a seguir en pro de las mejoras comerciales que se sugieren en la propuesta.

De campo

Para este paso del método se desarrolla un cuestionario el cual se presenta a setenta y cuatro personas objetivo del cantón de Pérez Zeledón, con el fin de obtener datos que permitan generar de mejor manera la estrategia con base a las necesidades y gustos de este grupo a estudiar. Seguidamente se detalla el concepto de trabajo de campo:

El trabajo de campo es aquella etapa del proyecto de investigación durante la cual los encuestadores se ponen en contacto con los encuestados, administran los cuestionarios para recoger la información, registran los datos y devuelven los cuestionarios para su posterior control y procesamiento. (Gómez, 2004. p 165).

Con base a la información obtenida en este estudio se define la estrategia a seguir para el plan operativo que se recomienda en las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

Deductivo

Mediante la aplicación de este método se define la eficiencia comercial que tiene Conservas del Sur S.A. con sus principales consumidores y con los datos obtenidos proponer la estrategia comercial para los productos de la compañía, tanto para sus maras propias como para los diferentes mercados aún no desarrollados.

El autor Salazar (2009) define este concepto: *“consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas”* (p. 4)

Inductivo

Karl R. Popper al tratar el método inductivo señala que algunas personas que creen en la lógica inductiva se precipitan al señalar *“...que la totalidad de la ciencia acepta sin reserva el principio de la inducción y que nadie puede dudar de este principio en la vida corriente.”* (Popper, 2006, p. 27).

Para este trabajo se utiliza también el método inductivo a razón de que los criterios obtenidos con respecto al funcionamiento comercial de la compañía se basan también en

varias consultas y entrevista realizada al gerente general y financiero de la compañía el cual expresa sus opiniones con respecto a los cambios operacionales y de estrategia comercial que se deben llevar a cabo con el fin de reimpulsar sus marcas en el mercado nacional.

De esta manera se logra establecer una estrategia que se fundamenta con estudios analíticos y de campo para el establecimiento de la estrategia, así como la de adaptarse a la realidad comercial y operativa que Conservas del Sur S.A. tiene en la actualidad y estableciendo un plan operativo que puedan desarrollar y cumplir sin afectar sus finanzas y que esté acorde a los objetivos comerciales de la empresa.

Tipo de investigación

Mediante el diseño, la recolección de datos, la manera en que se obtiene, el muestreo y otros componentes que representan los tipos de investigaciones que se pueden realizar para el establecimiento de un determinado proyecto que permita establecer una estrategia definida para los objetivos del mismo.

Por lo que precisando las tipologías investigativas aplicables se desarrollan los siguientes tipos de investigación.

El autor Bernal (2016) menciona una lista estándar de diferentes tipos de investigación: descriptiva, documental, correlacional, explicativa o causal, estudio de caso, experimental, histórica y otros: *“en la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para cuál de ellas se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse (p. 143)*

Descriptiva

Cuando se obtiene la información recopilada de los instrumentos aplicados, estos se clasifican según el tipo de dato con la finalidad de hacer una descripción completa de cada uno o conjunto de ellos, y así lograr conclusiones que ayuden a la toma de decisiones para la investigación.

Según Gómez (2006): *“por eso se le denomina Estadística Descriptiva a este tipo de aplicaciones y también se utiliza este nombre para hacer referencia a aquellas técnicas o instrumentos que se emplean cuando se desea describir un conjunto de datos...”* (p. 18).

Por lo consiguiente se utiliza la encuesta para establecer de manera clara el perfil de los consumidores en relación con el estudio para esta investigación, sus grupos sociales, educación, edad y patrones de consumo y compra.

También el autor Bernal (2016) define la investigación descriptiva: *“se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”* (p. 143)

Hermenéutica

Para este estudio se utiliza la investigación hermenéutica tomando como base los estudios financieros y contables con los que cuenta Conservas del Sur S.A. para el desarrollo de la estrategia como lo son el consumo per cápita de vegetales en conserva de la zona de Pérez Zeledón, cantidad de producción de materia prima para la confección de los productos terminados y capacidad productiva de planta para satisfacer la demanda actual que se les presenta. Además, se analizan documentos brindados por la Gerencia general y financiera de la compañía, además de analizar los libros contables de la compañía.

Esta investigación va más enfocada al análisis integral que se realiza a través de la entrevista a los directivos, para comprender su trabajo interno y visión de la empresa. A continuación, el autor Ballen (2007) define el concepto:

En la etnografía hermenéutica, el investigador comprende a través de estrategias interpretativas que los actos sociales tienen una significación para los propios actores; conoce y entiende las personas y sus vidas para captar lo normal de lo exótico, describiendo la cotidianidad, y haciendo que lo familiar se convierta en extraño, que el lugar común se haga problemático, que lo invisible se haga visible, que lo no documentado se escriba (Ballén, 2007, p. 32)

Nomotética

Para el siguiente trabajo la investigación nomotética es aplicable puesto que plantea una propuesta concreta y operativa aplicable al final del mismo, siendo esta el objetivo principal para el desarrollo de este estudio. Estableciendo una estrategia comercial para las marcas propias de la compañía y realiza un estudio sobre la eficiencia comercial de la empresa durante el segundo semestre del año 2020.

El autor Requena (2012) describe “*Se denomina al enfoque nomotético como el que se apoya en la fuerza, la frecuencia y los patrones de relaciones significativas con otras medidas, como son, otros rasgos, medidas de criterio, etc*” (p. 6).

Sujetos y fuentes de información

En esta sección se explica a detalle los sujetos de investigación, fuentes primarias y fuentes secundarias utilizadas para obtener información relevante para poder realizar la propuesta del plan comercial para la empresa Conservas del Sur, S.A. ubicada en el Cantón de Pérez Zeledón en Costa Rica.

A continuación, se detallan los conceptos y desgloses de cada uno de los puntos mencionados.

Sujetos de investigación

Los sujetos de información se definen como aquellos en que: “*todo estudio o investigación tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc.*” (Gómez 2006, p. 7). Por ende, se entiende que unidad de estudio o sujeto de estudio es cada elemento de forma individual.

Para este trabajo se consideran dos sujetos de información, siendo estos los siguientes:

Potenciales clientes: personas a las cuales se les aplica el instrumento del cuestionario.

Personal directivo: son los dueños de la empresa Conservas del Sur a quienes se les aplica el instrumento de la entrevista.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias en un trabajo de investigación hacen mención

Perfiles de consumo y compra: información obtenida de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón que aplicaron el cuestionario. La información que se recaba refleja patrones de consumo, perfiles de clientes, datos de precios, lugares de venta.

Información de la empresa: es la entrevista aplicada a los dueños de la empresa con datos esenciales de la situación actual de la estrategia que está implementando Conservas del Sur con un enfoque comercial.

Fuentes secundarias

La otra fuente de información utilizada para el trabajo de investigación consiste en las secundarias, las cuales son señaladas Benassini (2014), quien indica que: *“los datos secundarios corresponden a aquella información que ya existe en algún lugar porque se recopiló para alguna otra finalidad”* (p. 58), estos indica que son aquellos datos ya disponibles para su consulta por medio de fuentes de información confiable como los datos internos de la empresa, libros, revistas, periódicos, publicaciones, entre otras.

Para esta investigación se presentan las siguientes fuentes secundarias:

Libros de texto: se utilizan libros educativos en administración estratégica, marketing, filosofías de autores y líderes mundiales.

Internet: se utilizan principalmente páginas web de entidades gubernamentales que publican información actual de la población, estrategia de marca país, y las publicaciones de entrevistas en redes sociales de los directores de Conservas del Sur y páginas de la misma empresa.

Estados financieros de la empresa: Se utilizan como referencia para ver el estado actual de la compañía.

Población y muestra

A continuación se detalla la información y conceptos referentes a la población y muestra objetos de estudio en esta investigación.

Población

Anteriormente se mencionó que un sujeto de estudio es un objeto o persona que está en investigación, por lo tanto, Gómez (2006) define la población como: *“a este conjunto de unidades de estudio es a los que se denomina técnicamente en estadística población del estudio o simplemente población. Una forma muy simple de definir la población es como el total o agregado de las unidades de estudio”* (p. 7)

En este trabajo se define una población finita ya que se tiene un número determinado y limitado de las unidades de estudio, corresponde 16.997 personas entre 20 y 39 años que viven en el distrito de San Isidro de El General en Pérez Zeledón, entre hombres y mujeres.

Muestra

Una vez obtenida la información de la población en estudio, se toma una muestra de la misma por medio de un cálculo estadístico, esta muestra está sujeta a la aplicación de un cuestionario de perfiles de consumo y compra.

El autor Triola (2018) define muestra como: *“un subconjunto de miembros seleccionados de una población”* (p. 4). Normalmente las poblaciones en estudio son extensas, a diferencia del censo que es el resultado de la información completa de cada uno de los objetos de estudio que conforman la población, la muestra es una parte seleccionada de esta población que se considera más representativa en las características de la población.

Existen diferentes métodos de muestreo, para este estudio se utiliza el aleatorio o al azar:

(...) dándole a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida de ser incluido en la muestra. Un caso particular es aquel en que a todos los elementos se les da la misma probabilidad; este procedimiento recibe el nombre de muestreo simple al azar (Gómez, 2006, p. 10)

Como se indica, este tipo de análisis de muestreo tiene ventajas que lo hacen ser el método más utilizado en varias investigaciones. El autor Gómez (2006) menciona en su libro que la misma se prefiere porque elimina los sesgos de selección, los errores que puedan producir son medibles utilizando modelos probabilísticos y el error de muestreo puede hacerse tan pequeño como se quiere aumentando el tamaño de la muestra.

Para el presente proyecto se aplica la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra aplicada al cuestionario de los habitantes de Pérez Zeledón:

$$n = \frac{[1.96^2 * 0.95 * (1-0.95) * 16997]}{\{(16997-1) * 0.0495^2 + [1.96^2 * 0.95 * (1-0.95)]\}}$$

$$n = 74$$

Se utiliza un nivel de confianza de 95%, equivalente a un valor Z de 1,96. Un error de 4.95% y una homogeneidad de 95%, la población anteriormente indicada corresponde a 16.997 personas con edades entre 20 y 39 años que viven en el distrito de San Isidro de El General en el cantón de Pérez Zeledón, entre hombres y mujeres.

Muestreo probabilístico

Del Cid (2007) menciona que este tipo de muestreo se da cuando un elemento de la población elegido no es conocido desde el inicio.

El método más utilizado y que se implementa en este trabajo es el muestreo aleatorio o al azar: “(...) *aquel en el que todos los miembros de una población determinada tienen la misma probabilidad de ser seleccionados y de formar parte de la muestra*” (Baas, 2012, p. 67)

Para esta investigación se selecciona este tipo de muestra con la finalidad de asignar la misma probabilidad a las personas que completan la encuesta en la cantidad definida previamente, los datos obtenidos son características necesarias de patrones de consumo que requieren se asigne un valor igual a todos.

Instrumentos

Cuestionario

Uno de los métodos más utilizados para recopilar información es el cuestionario, debido a que se logran obtener datos que no están publicados y de forma directa con la población en estudio.

A continuación, se explica el concepto de cuestionario que comparte el autor Benassini (2014):

Un cuestionario nos puede ayudar a obtener la información necesaria si nuestra investigación tiene como objeto conocer la magnitud de un fenómeno social, su relación con otro fenómeno o cómo o por qué ocurre, especialmente cuando es necesario conocer la opinión de una gran cantidad de personas (Benassini, 2014, p. 136).

Esta herramienta debe contener preguntar de interés para el investigador y que sus respuestas vayan en función a los objetivos planteados, debe obtener información válida y confiable.

En esta investigación se incluyen preguntas cerradas: *“son aquellas en que las respuestas posibles se hallan limitadas o alternativas fijadas de antemano”* (Gómez, 2006, p. 56).

También se incluyen preguntas mixtas a abiertas de registro cerrado: *“... no pone limitaciones a la forma de responder del entrevistado, pero establece que la respuesta deba ser clasificada en una determinada de un grupo de opciones preestablecidas que aparecen anotadas en el cuestionario”* (Gómez, 2006, p. 57).

Dentro de las opciones del cuestionario se incluyen preguntas abiertas las cuales indica Gómez (2006): *“las preguntas abiertas están elaboradas para permitir una respuesta libre y uno una limitada a alternativas preestablecidas”* (p. 57).

El cuestionario se aplica a una muestra de la población definida previamente, lo cual corresponde a un total de 74 personas que habitan en la zona de Pérez Zeledón, con edades entre 20 y 39 años.

Seguidamente se presenta el desglose de las preguntas que componen el cuestionario, identificando la naturaleza, el reactivo y el indicador de cada ítem.

Tabla 1

Desglose del cuestionario aplicado a la muestra de clientes

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada dicotómica tipo filtro	Consumidor activo	Ordinal
2	Cerrada politómica	Género	Nominal
3	Cerrada politómica	Edad en años cumplidos	Intervalo
4	Cerrada politómica	Estado civil	Nominal
5	Cerrada dicotómica tipo filtro	Tiene hijos	Ordinal
6	Cerrada politómica	Cantidad de hijos	Ordinal
7	Semicerrada politómica	Grado académico	Nominal
8	Semicerrada politómica	Motivo de compra	Nominal
9	Cerrada politómica de escala de Likert	Elementos para decisión de compra	Intervalo
10	Cerrada politómica de escala de Likert	Personalidad de compra	Intervalo
11	Semicerrada politómica	Canal de comunicación que motiva la compra	Nominal
12	Cerrada politómica de escala de Likert	Importancia del precio en la decisión de compra	Ordinal
13	Cerrada politómica tipo filtro	Principal lugar de compra	Nominal
14	Semicerrada politómica	Principal lugar de consumo	Nominal
15	Cerrada politómica tipo filtro	Frecuencia de compra	Intervalo
16	Cerrada politómica tipo filtro	Preferencia de producto	Nominal
17	Semicerrada politómica	Marcas favoritas de chiles jalapeños y chileras	Nominal
18	Semicerrada politómica	Compra pulpas de frutas	Ordinal
19	Semicerrada politómica	Principal motivo no compra pulpas de frutas	Nominal
20	Cerrada politómica tipo filtro	Preferencia de tipos de pulpas	Nominal

Fuente: Elaboración propia, año 2020

Entrevista

En este trabajo se realiza una entrevista a directivos de la empresa Conservas del Sur S.A. con la finalidad de conocer a fondo información realizado a un Plan Estratégico que tenga

la compañía actualmente y así poder brindar sugerencias relacionadas a los objetivos de este proyecto.

Se define entrevista como:

... es una interacción en la cual se exploran diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como lo ven sus informantes, y comprender por qué se comportan de la manera en que dicen hacerlo” (Del Cid, 2007, p. 106)

La entrevista a realizada es estructura, con un guion de preguntas muy puntuales.

Tabla 2

Desglose de la entrevista a directivos

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Empresa cuenta con Plan Estratégico	Razón
2	Abierta	Cantidad de metas importantes establecidas en el Plan Estratégico	Razón
3	Abierta	Periodo vigencia del Plan Estratégico	Razón
4	Abierta	Cuenta con dashboard de seguimiento resultados del Plan Estratégico	Razón
5	Abierta	El personal conoce el Plan Estratégico	Razón
6	Abierta	Rendición de cuentas	Razón
7	Abierta	Medios de comunicación al personal	Razón
8	Abierta	Equipo de ventas	Razón
9	Abierta	Equipo de producción	Razón
10	Abierta	Equipo de mercadeo	Razón

Fuente: Elaboración propia, año 2020

Visita de campo y observación

Realizar una visita a lugares de interés de estudio, recopilando datos y llevando un registro determinado de estos valores utilizando algún procedimiento como tarjetas, contador, otros (Gómez, 2006)

Como concepto la visita de campo se define como:

(...) técnicas que se emplean para obtener información de las personas que conocen acerca del fenómeno en estudio. Es decir, obtener la información de fuentes primarias. En este grupo de técnicas se incluye también a las que facilitan la obtención de información mediante la observación directa del fenómeno en estudio (Del Cid, 2007, p. 102)

En este trabajo se realiza una visita de campo a algunos puntos de venta ubicados en el cantón de Pérez Zeledón con la finalidad de observar y recopilar información referente a productos competidores como marcas, precios, presentación.

Revisión documental

Es el análisis de la información como punto de inicio que se puede obtener de libros, revistas, periódicos, instituciones oficiales, registros públicos, archivos, estadísticas, información que es utilizada como base para el proyecto en estudio.

La investigación documental se identifica básicamente con un análisis de datos, cuyas características varían según las cualidades de los datos incluidos en los documentos. En unos casos el análisis documental podría acercarse a los análisis de contenido en la investigación cualitativa, mientras que en otros sería similar a los análisis estadísticos de un estudio empírico (Pimienta, 2013, p. 55)

Para este proyecto se revisan libros de texto, información publicada en sitios web de entidades del Estado, sitio web de Conservas de Sur, de las cuales se extraen los conceptos de mayor importancia que permiten llegar a las conclusiones propias del trabajo.

Confiable y validez

Para dar confiabilidad y validez a los datos recopilados en los instrumentos, se presenta a continuación las bases utilizadas.

Confiabilidad

El grado de confiabilidad o de confianza indica que tan representativa es la muestra poblacional y el éxito que tienen los resultados obtenidos de la misma referente al fenómeno estudiado.

Como comenta Triola (2018):

El nivel de confianza es la probabilidad $1 - \alpha$ (por ejemplo 0.95 o 95%) de que el intervalo de confianza realmente contenga el parámetro poblacional asumiendo que el proceso de estimación se repite un gran número de veces (el nivel de confianza también se denomina grado de confianza o coeficiente de confianza (p. 300)

Para el presente estudio se establece un margen de error de 5% y un nivel de confianza de un 95%, la muestra se aplica de forma aleatoria con la finalidad de obtener resultados de diferentes grupos de personas.

Validez

Los instrumentos aplicados son previamente revisados por el tutor del proyecto, estos instrumentos comprenden el cuestionario y la entrevista. Ambos son congruentes con los objetivos de la investigación.

Cada uno tiene asignado variables que son de interés para el análisis integral de la propuesta y el cumplimiento de los objetivos.

Seguidamente se define la validez del cuestionario que se aplicó a la muestra de los habitantes del cantón de Pérez Zeledón, cabe mencionar que también se valida con el Alfa de Cronbach en el capítulo 4:

El cuestionario se revisa cuidadosamente, pregunta por pregunta, utilizando instrucciones escritas que señalan los controles que deben hacerse, la coherencia que debe existir entre ciertas respuestas, etc. Las fallas que puedan ser corregidas, con la información incluida en el cuestionario, se corrigen (Gómez, 2006, p. 69)

Proceso de análisis

Es relevante considerar toda la información recopilada en los instrumentos aplicados en el trabajo para obtener insumos importantes al plantear la propuesta principal.

A partir de la presentación de resultados, el investigador puede contrastar o cotejar lo que está ocurriendo con el fenómeno estudiado, y lo que otros han concluido anteriormente; esos resultados han pasado a formar parte de teorías sobre las cuales se construye nuevo conocimiento (Del Cid, 2007).

El proyecto en estudio recopila información de un cuestionario aplicable a la muestra de cliente, la entrevista a los directivos de Conservas del Sur y visita de campo en algunos puntos de venta de productos similares, la información recopilada ayuda a plantear a la empresa una propuesta de estrategia comercial para los productos que se venden en la zona sur del país bajo una marca propia de Conservas, principalmente encurtidos de vegetales, chileras y pulpas de frutas.

La información obtenida del cuestionario aplicado a los habitantes de Pérez Zeledón se tabula para luego ser graficado según nivel de importancia, adicional, se hace un cruce de variables para determinar puntos relevantes de estudio.

Respecto a la entrevista con los directivos, esta información se brinda en forma de resumen de datos, sacando conclusiones de acuerdo a las variables de estudio.

Por último, en la visita de campo se observan datos principalmente de la competencia respecto a precio, diseño del envase, contenido nutricional, entre otros aspectos que permitan tomar una decisión para seleccionar la mejor propuesta de estrategia comercial.

Operacionalización de variables

Esta última sección del capítulo, se elabora una lista de las variables a ser cubiertas en la investigación con las cuales se diseñan las preguntas que conforman tanto el cuestionario que se aplica a la muestra de habitantes como a la entrevista que se aplica a los directivos de la empresa Conservas del Sur.

Tales variables, cuyo uso y estudio es más común en la investigación experimental y en la de campo, pueden tener diferentes cualidades, valores o características, dependiendo del contexto en el que se desarrollen, y está íntimamente relacionadas con los conceptos clave abordados en el apartado anterior, los cuales determinan y explican el comportamiento de nuestro objeto de estudio (Pimienta, 2017, p.105)

Primera variable: elementos de la situación comercial

Definición conceptual

La primera variable es entendida como el sistema que debe implementar la empresa para poder llevar sus productos o servicios al consumidor final, como menciona Vigaray (2005): “... la distribución comercial es, en sí, comercialización” (p. 6)

Esta variable es el consumidor activo de vegetales en conserva y pulpas de fruta con una mayoría de edad de 18 años, habitante de la zona de Pérez Zeledón.

La existencia de intermediarios comerciales y, en definitiva, de las funciones de distribución comercial es debida sencillamente a que son necesarios para el funcionamiento del sistema económico. La radical separación entre los momentos inicial y final del ciclo de los productos hace necesario “acercar” los productos desde el entorno de la producción a los de los usuarios o consumidores; es decir, hace necesario que se realicen funciones de Distribución Comercial que hagan que los productos se encuentren efectivamente disponibles para los consumidores o usuarios (Vigaray, 2005, p. 10)

La situación comercial actual se entiende como la realidad de los consumidores actuales que habitan en la zona de Pérez Zeledón, determinando patrones de compra, deseos y expectativas del producto, tomando en cuenta desde la publicidad y propaganda, hasta la distribución, puntos de venta y características del producto en sí.

Definición instrumental

La primera variable del trabajo es evaluada y estudiada, primeramente por el cuestionario que se aplica a las personas habitantes de la zona de Pérez Zeledón.

Esta variable es evaluada específicamente por medio del cuestionario aplicado a la muestra de personas habitantes de la zona de Pérez Zeledón, por medio de los siguientes ítems:

- **Ítem 8:** naturaleza semicerrada politómica, motivo de compra, indicador nominal.
- **Ítem 9:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, Elementos para decisión de compra, indicador intervalo.
- **Ítem 10:** Cerrada politómica de escala de Likert, Personalidad de compra, indicador intervalo.
- **Ítem 11:** Semicerrada politómica, reactivo canal de comunicación que motiva la compra, indicador nominal.
- **Ítem 13:** Cerrada politómica tipo filtro, reactivo principal lugar de compra, indicador nominal
- **Ítem 15:** Cerrada politómica tipo filtro, reactivo frecuencia de compra, indicador intervalo.
- **Ítem 16:** Cerrada politómica tipo filtro, reactivo preferencia de producto, indicador nominal.
- **Ítem 18:** Semicerrada politómica, reactivo si compra pulpas de frutas, indicador ordinal.
- **Ítem 19:** Semicerrada politómica, reactivo principal motivo no compra pulpas de frutas, reactivo nominal.
- **Ítem 20:** Cerrada politómica tipo filtro, reactivo preferencia de tipos de pulpas, indicador nominal.

Definición operacional

Esta variable presenta una naturaleza cualitativa y otra cuantitativa, pues su abordaje se basa en los patrones de consumo de los habitantes del cantón de Pérez Zeledón, y sus características como personas.

El objetivo fundamental de estudiar esta variable radica en identificar los elementos que conforman la situación comercial actual de la empresa Conservas del Sur, S.A. y el entorno con la finalidad de que en los capítulos siguientes se brinde una estrategia comercial para sus propios productos.

Los indicadores específicos utilizados para la operacionalización de esta variable por medio del cuestionario aplicado a la muestra de abogados definida en el presente trabajo, son los siguientes:

- **Ítem 8:** indicador nominal.
- **Ítem 9:** indicador intervalo.
- **Ítem 10:** indicador intervalo.
- **Ítem 11:** indicador nominal.
- **Ítem 13:** indicador nominal
- **Ítem 15:** indicador intervalo
- **Ítem 16:** indicador nominal
- **Ítem 18:** indicador ordinal
- **Ítem 19:** indicador nominal
- **Ítem 20:** indicador nominal

Segunda variable: alcances de la capacidad productiva

Definición conceptual

La segunda variable es entendida como el proceso que transforma la materia prima en los productos o servicios finales que son llevados al consumidor.

El área de operaciones es la encargada de transformar los insumos: materia prima, materiales directos, en el caso de empresas productoras de bienes físicos; o personas, en el caso de empresas productoras de servicios, con el apoyo de los recursos indirectos para convertirlos en producto terminado (D' Alessio, 2004, p.5)

En esta variable se obtiene información de la empresa Conservas Sur, S.A. sobre la planta de producción, el equipo que lo conforma y su capacidad productiva, con la finalidad de medir los alcances y requerimos necesarios para implementar la estrategia comercial propuesta.

Definición instrumental

Esta variable del trabajo es evaluada y estudiada por medio de la entrevista aplicada a los directivos de la empresa Conservas del Sur, S.A. por medio de los siguientes ítems:

- **Ítem 7:** naturaleza abierta, reactivo equipo de ventas, indicador de razón
- **Ítem 8:** naturaleza abierta, reactivo equipo de mercadeo, indicador de razón
- **Ítem 9:** naturaleza abierta, reactivo equipo de producción, indicador de razón.

Definición operacional

La naturaleza de esta variable se define como cualitativa, esto pues se definen aspectos actuales de la empresa que hacen referencia el segundo objetivo específico de definir los alcances de la capacidad productiva de la compañía.

Para efectos de los indicadores específicos de esta variable se recurre al uso de los siguientes indicadores de la entrevista aplicada a los directivos de la empresa:

- **Ítem 7:** de razón
- **Ítem 8:** de razón
- **Ítem 9:** de razón.

Tercera variable: parámetros de medición y seguimiento del plan operativo

Definición conceptual

Esta tercera variable hace referencias aquellas herramientas que utiliza la empresa para recopilar la información y resultados obtenidos de cada acción que implementa para el logro de los objetivos. Estos instrumentos deben ser monitoreados de manera constante (diaria, semana, quincenal, mensual, según lo requiera la empresa).

El autor Wheelen (2013) explica el término de evaluación y control: “*los directivos de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas*” (p. 25).

Es medir el resultado, rendimiento o desempeño de las actividades para comprar con las metas propuestas. Las herramientas utilizadas son variadas según el objetivo planteado y la capacidad tecnológica de la empresa.

Definición instrumental

Esta variable se evalúa en su totalidad por medio de la entrevista que se realiza a profundidad a los directivos de la empresa Conservas del Sur.

- **Ítem 2:** naturaleza abierta, reactivo cantidad de metas importantes establecidas en el Plan Estratégico, indicador de razón.
- **Ítem 3:** naturaleza abierta, reactivo dashboard de seguimiento de los resultados del Plan Estratégico, indicador de razón.
- **Ítem 4:** naturaleza abierta, reactivo el personal conoce el Plan Estratégico, indicador de razón.
- **Ítem 5:** naturaleza abierta, reactivo rendición de cuentas del desempeño, indicador de razón.
- **Ítem 6:** naturaleza abierta, reactivo medios de comunicación al personal del plan estratégico, indicador de razón.

Definición operacional

La naturaleza de la variable es cualitativa ya que contempla información de cómo implementa actualmente la empresa su actual plan estratégico y seguimiento al cumplimiento de metas.

La variable se estudia con el fin de obtener información importante para establecer parámetros de medición y seguimiento del plan operativo indicador en el tercer objetivo de la investigación.

Para efectos de la operacionalización específica de esta variable se utilizan los siguientes indicadores del cuestionario:

- **Ítem 2:** de razón.
- **Ítem 3:** de razón.

- **Ítem 4:** de razón.
- **Ítem 5:** de razón.
- **Ítem 6:** de razón.

Cuarta variable: viabilidad financiera de la estrategia propuesta

Definición conceptual

Esta variable recopila información necesaria para evaluar la viabilidad financiera de la estrategia propuesta a la empresa. Una forma de aplicar un análisis inicial para la toma de decisiones es aplicar las razones financieras, brindando un panorama de la situación financiera actual de la empresa y estableciendo un punto de partida para formular una estrategia eficiente.

Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes de implementación (David, 2017, p. 103)

Se requiere además determinar los costos de acciones que se conllevan implementar en el plan estratégico, establecer un presupuesto y hacer ajustes oportunos en la toma de decisiones de inversión o de financiamiento.

Como menciona David (2017): “una vez formuladas las estrategias, es necesario presupuestar el capital para implementar con éxito las estrategias” (p. 10).

Definición instrumental

Al igual que las otras variables, la presente unidad metodológica de estudio es evaluada por medio del cuestionario aplicado a la muestra de personas residentes en la zona de Pérez Zeledón, específicamente con reactivos enfocados a los posibles elementos de los costos relacionados a las estrategias con mayor demanda.

Los ítems específicos del cuestionario aplicado a la muestra de habitantes de Pérez Zeledón utilizados para evaluar esta variable, son los siguientes:

- **Ítem 11:** Semicerrada politómica, reactivo canal de comunicación que motiva la compra.
- **Ítem 12:** Cerrada politómica de escala de Likert, reactivo precio del producto.
- **Ítem 13:** Cerrada politómica de tipo filtro, reactivo principales lugares de compra.

También se analiza mediante la información recopilada en la entrevista a los directivos de Conservas del Sur S.A. en las siguientes preguntas:

- **Ítem 8:** Pregunta abierta, reactivo detalle del equipo de ventas.
- **Ítem 9:** Pregunta abierta, reactivo detalle del equipo de producción.
- **Ítem 10:** Pregunta abierta, reactivo detalle del equipo de mercadeo.

Por último, se hace revisión de los estados financieros de la empresa con la finalidad de obtener indicadores de razones financieras.

Definición operacional

La naturaleza de la variable es cualitativa, recopilando información de patrones de compra de los consumidores habitantes del cantón de Pérez Zeledón por medio del cuestionario y adicional, información relevante de los equipos actuales de ventas, producción y mercadeo de la empresa Conservas del Sur que se recopila por medio de la entrevista aplicada a los directivos.

La variable se estudia con el fin de evaluar la viabilidad financiera de la estrategia para la empresa, cuarto objetivo del trabajo.

Para efectos de la operacionalización específica de esta variable se utilizan los siguientes indicadores del cuestionario aplicado a los habitantes de la zona de Pérez Zeledón:

- **Ítem 11:** nominal
- **Ítem 12:** nominal.
- **Ítem 13:** nominal.

También se analiza mediante la información recopilada en la entrevista a los directivos de Conservas del Sur S.A. en las siguientes preguntas:

- **Ítem 8:** de razón.
- **Ítem 9:** de razón.
- **Ítem 10:** de razón.

Capítulo IV

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo se analiza a detalle cada una de las variables que tienen un impacto directo a los cuatro objetivos específicos del presente trabajo, estas se estudian por medio de la aplicación de instrumentos como el cuestionario a la muestra de habitantes de Pérez Zeledón como de la entrevista aplicada a los directivos de la empresa Conservas del Sur S.A.

El cuestionario se aplica a 74 personas como muestra de los habitantes de la zona de Pérez Zeledón, dicha información se tabula y se presenta mediante gráficos ordenados, presentados y explicados según la variable en la que tiene impacto la información recopilada, con un enfoque más comercial como perfiles de compra y consumo.

Posteriormente se presenta la información recopilada en la entrevista aplicada al Gerente General de la empresa Conservas del Sur S.A., el señor Damián Elizondo, donde dicha información se tabula y se explica según las variables en estudio que tienen impacto los datos recolectados.

El análisis que se realiza a profundidad de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados es para obtener insumos necesarios para sustentar los objetivos generales del proyecto, estudiar la eficiencia comercial de la empresa Conservas del Sur S.A. durante el segundo semestre del 2019 y proponer la estrategia comercial para las marcas propias de esta empresa.

Conservas del Sur es una Pymes ubicada en el cantón de Pérez Zeledón y que hace enlace con muchos pequeños productores agrícolas de la zona para que sus cosechas sean compradas, de acá la importancia que Conservas del Sur se convierta en una empresa sólida para que siga manteniendo activa la economía en la zona sur del país.

Análisis e interpretación de resultados generales

En primera instancia se presenta la información recopilada por medio del cuestionario aplicado a la muestra de 74 personas habitantes de Pérez Zeledón que no están relacionados

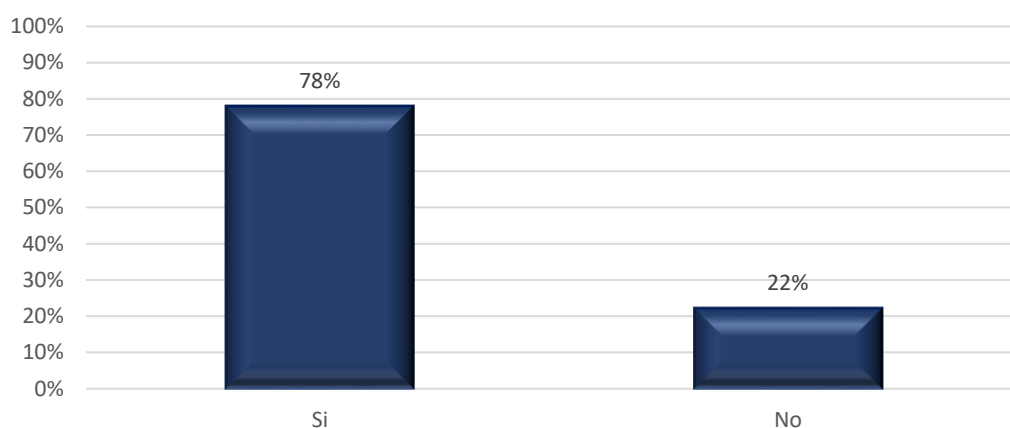
de forma directa a una variable, pero que son datos relevantes para la toma de decisiones y presentación de la propuesta de la estrategia comercial estudiada en este trabajo.

Resultados del cuestionario

Seguidamente se detallan los datos obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra de personas habitantes de la zona de Pérez Zeledón.

Figura 2

Consumidores activos de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

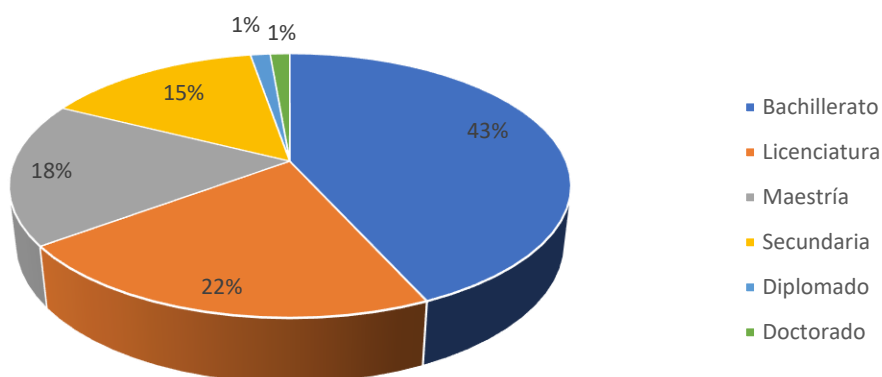
Este primer gráfico muestra la pregunta filtro donde se logra realizar en el trabajo de campo, localizar a 95 personas a las que se aplica la encuesta, esta primera pregunta brinda un resultado de un 78% de habitantes de Pérez Zeledón que son actuales consumidores de productos de vegetales en conservas y un 22% que no son consumidores activos.

De esta forma se logra cumplir con un total de 74 personas que indican si consumir vegetales en conserva y chileras (presentan un 78%) por lo que las siguientes preguntas del cuestionario se aplican solamente a estas personas.

El 22% de los encuestados (21 personas) que indican no consumir vegetales en conserva y chileras finalizan la encuesta en esta primera pregunta y se excluyen las respuestas de todo el análisis.

Figura 3

Nivel académico de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura anterior se puede observar el detalle de las 74 personas encuestadas según su nivel académico, un dato que se considera importante obtener de los encuestados ya que este rubro puede dirigir una estrategia comercial y publicitaria ya que estas personas suelen analizar más sus decisiones de manera inconsciente debido a la preparación educativa.

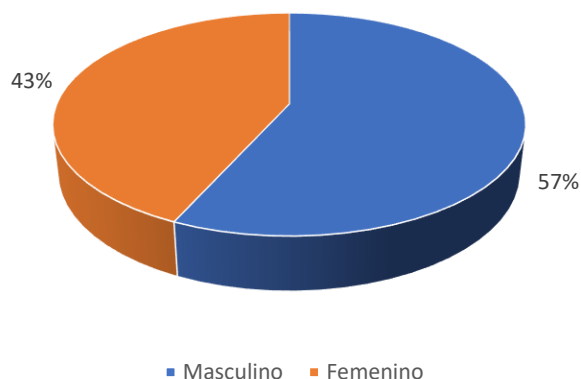
Los resultados de esta encuesta reflejan que el mayor porcentaje está representado en un 43% con personas que indican que poseen título de bachillerato universitario, la siguiente variable más relevante de la encuesta corresponde a un 22% de personas con licenciatura universitaria.

La variable de maestría representa un 18% y seguidamente se encuentra la variable de secundaria con un 15%, con estos datos se puede resumir que la muestra tiene en total un 83% con estudio universitario, dato que se considera importante para conocer al mercado

meta y así poder dirigir una estrategia con elementos que esta población considere importantes para la toma de decisiones de compra.

Figura 4

Género de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En esta figura se muestra la cantidad de personas encuestada, 74 en total, divididas por sexo, se puede observar que el 57% son hombres y 43% son mujeres. Esta variable no refleja mayor diferencia entre ambos grupos por lo que no es conveniente realizar una estrategia diferenciada por sexo, por el contrario, la campaña de promoción y venta debe realizarse unisex, haciendo énfasis en los beneficios del producto y no dirigido a necesidades por género.

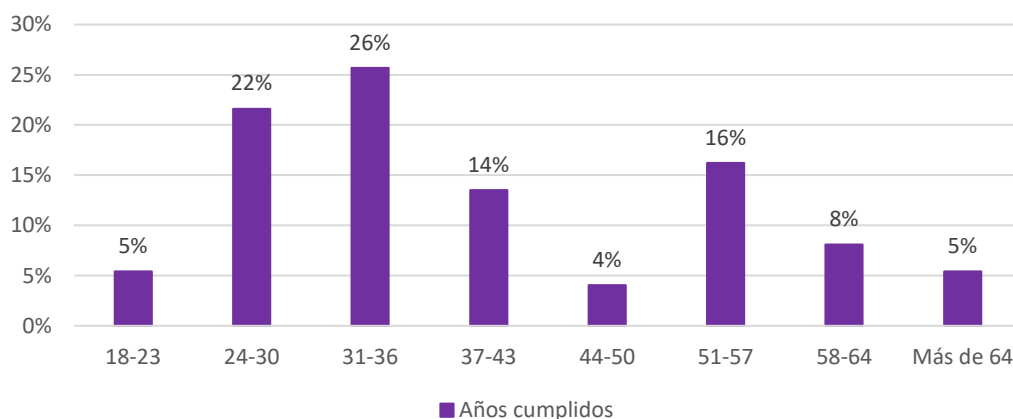
Esta medición de la muestra por género se considera importante porque las estrategias comerciales pueden llevar características que son atractivas según el grupo de interés para el mercado meta que defina la empresa, es relevante ser sensible a esto y que no se vea como una campaña por género porque en la época actual no es conveniente que se enmarque una preferencia u otra.

Un ejemplo que se puede presentar en este apartado es en el género masculino suele haber un factor en común en estas personas a realizar parrilladas con amigos y familiares.

Se puede determinar que es conveniente dirigir la comunicación sin reflejar algún tipo de preferencia hacia un sexo u otro, se puede valorar opciones de comunicación mixta, esto se respalda por lo comentado por el autor Clow (2010) quien indica que esto se llama Complejidad del género: “*los papeles tradicionales, estilos de vida e intereses de hombres y mujeres son cada vez menos definidos*” (p. 69), donde hace referencia a la mezcla de actividades y profesiones que en algún momento eran exclusivas para un género y en la actualidad cualquier persona puede desempeñar la actividad.

Figura 5

Edad de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura anterior se puede observar la distribución por edad de las personas encuestadas, donde se muestra que el porcentaje más alto corresponde a un 26% con edades entre 31 y 36 años, seguidamente se encuentra el grupo de personas con edades entre 24 y 30 años que cuenta con un 22% de la muestra encuestada, un 16% con edades entre 51 y 57 años, y en cuarto lugar se encuentra un 14% con edades entre 37 y 43 años.

Estos puntos más relevantes hacen ver que la estrategia comercial puede dirigirse principalmente a personas jóvenes, menores a 40 años, y que posiblemente una campaña digital adaptándose a las generaciones de estas edades pueda ser clave de éxito.

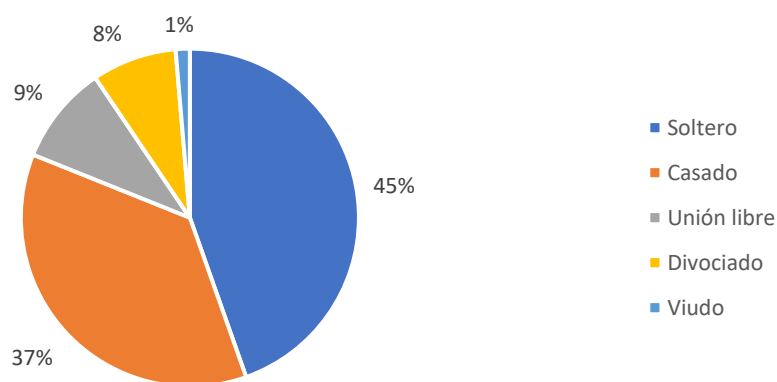
El siguiente grupo de importancia que son personas con edades entre 51 y 57 años, donde la estrategia comercial puede enfocarse en una parte a una venta más directa, y en reforzar los

puntos de venta de la zona, comúnmente estas personas compran más por referencia, por ver el producto, por una relación de venta más uno a uno.

Por último, en la figura se observan con menor porcentaje, el grupo de edades entre 18 y 23 años que tiene un 5%, personas con edades entre 44 y 50 años con un 4% y personas más de 58 años con un 13%.

Figura 6

Estado Civil de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

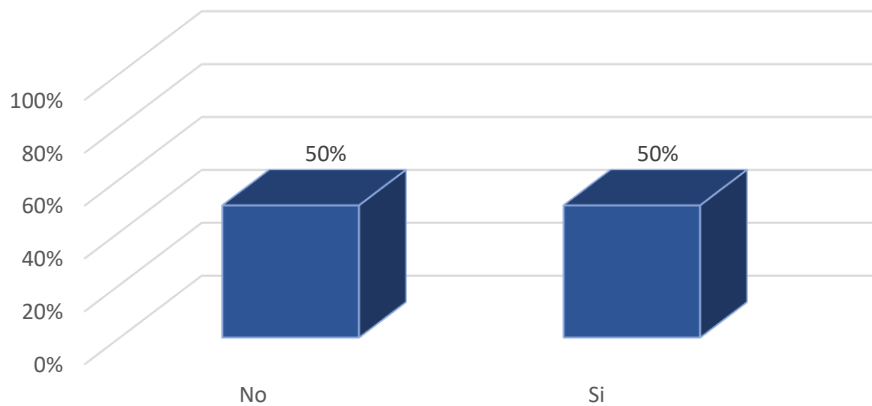
La figura anterior presenta el estado civil de la muestra encuestada, donde el mayor porcentaje refleja que un 45% de los encuestados corresponden a personas en estado civil solteros, posteriormente se presenta un 37% de personas en estado civil casados.

En menor proporción se muestran personas con estado de convivencia unión libre un 9%, divorciados con un 8% del total de los encuestados y por último 1% en estado civil viudos.

Esta información es relevante por la forma en que se puede dirigir una eventual publicidad dentro de la estrategia comercial, que, en términos generales, la mayor cantidad de los encuestados se encuentran muy equitativos entre personas solteras y casadas, por lo que no es necesario dirigir la campaña hacia una campaña familiar únicamente, no se evidencia que exista una relación directiva entre la preferencia del producto y su estado civil.

Figura 7

**Personas con hijos de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón
encuestados en el mes de setiembre 2020**



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura número 6 se puede observar que las personas encuestadas con o sin hijos se encuentra dividido en partes exactamente iguales, en un 50%.

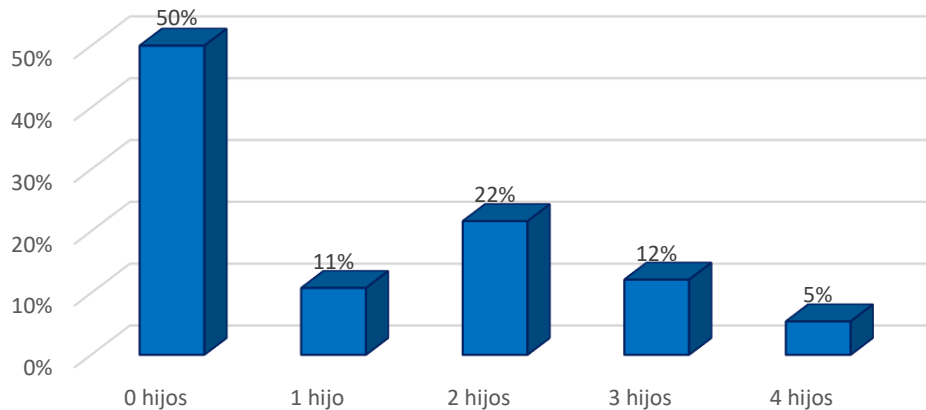
Estos datos indican que existe una oportunidad de ampliar el mercado meta a través de los hijos de los habitantes del cantón de Pérez Zeledón, incrementando las probabilidades de éxito del consumo de los productos de Conservas del Sur.

Esto implica que es muy necesario comunicación por medio de canales digitales, adaptándose a los requerimientos generacionales, adicional, se puede valorar ingresar a los comedores y sodas de centros educativos de Pérez Zeledón, desde escuelas hasta universidades.

Al contrario de la figura anterior, la comunicación y promoción en puntos de venta puede hacer énfasis a que los productos de vegetales en conserva y chileras son de disfrute familiar, se puede validar si estas personas que se acercan a los diferentes comercios van acompañados de sus hijos y dentro de la campaña hacer ver los beneficios que tienen los productos para los diferentes momentos de unión familiar, esto se respalda además con la siguiente figura número 8.

Figura 8

**Cantidad de hijos de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón
encuestados en el mes de setiembre 2020**



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura 7 se observa que de las 34 personas que indican tener hijos, casi la mitad tiene familias con 2 hijos, le siguen las variables con 1 hijo que representa un 11%, 3 hijos con participación del 12% y 4 hijos con un resultado del 5%.

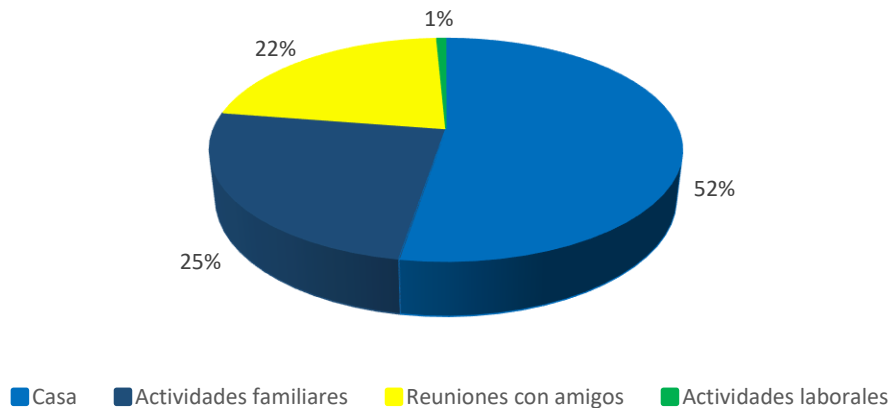
La variable de hijos se muestra como una oportunidad de comercialización a través de los centros educativos o cercanías de estos lugares, con un 50% de probabilidades de estar más cerca del mercado meta, respaldando la teoría en la figura anterior, ya que los hijos de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón multiplica las probabilidades de llevar con éxito la estrategia comercial.

Esto implica además, que en los puntos de venta puede existir degustación de productos por ejemplo, promociones y eventuales alianzas con productos complementarios de otras marcas con el fin de ofrecer paquetes para el disfrute de las familias.

La cantidad de hijos demuestra la importancia para las personas de comprar más productos por menos dinero, y que además, estos brinden los mayores beneficios para su disfrute.

Figura 9

**Principal lugar de consumo de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón
encuestados en el mes de setiembre 2020**



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

La figura anterior muestra la distribución de las 74 personas encuestadas según el principal lugar donde consumen vegetales en conserva una vez que son adquiridos en los diferentes puntos de venta.

Se puede observar que un alto porcentaje, 52% de la muestra de habitantes, indican que su principal lugar de consumo en sus casas de habitación, el siguiente lugar de preferencia de los encuestados, en menor proporción, pero sigue siendo relevante, es en actividades familiares con un 25% y en reuniones con amigos un 22%.

El menor porcentaje de lugares de consumo se muestra con un 1% en actividades laborales.

Con esta información se va ligando los datos de los cuadros anteriores, personas casadas, con hijos, y estas respuestas fortalecen la estrategia con el principal lugar de consumo el cual son los hogares y actividades familiares.

El producto de vegetales en conserva, según la información recopilada, refleja ser un elemento es que casi indispensable en los hogares de Costa Rica para los diferentes horarios de alimentación de las personas.

Esta decisión de las personas por estos lugares de consumo puede ser consecuencia de interacciones sociales, costumbres, cultura, a lo que se puede denominar como una necesidad adquirida, el autor Garnica (2017) define este concepto como *“las necesidades adquiridas son aquellas que el individuo adopta socialmente desde que nace: son principalmente psicológicas (psicogénicas); incluyen la estimación, el temor, el amor y la aceptación”* (p. 181).

En los mismos hogares las familiares se crean hábitos a las personas a su alrededor y a la vez adquieren nuevos hábitos de estas personas, y al relacionarlo con las necesidades adquiridas en un aspecto social que se ha adaptado de generación en generación.

Los padres de familia tienen un rol muy importante en dar el ejemplo, crear hábitos y hacer cultura aspectos de la vida de una persona, y es por esta razón que en Costa Rica son tan populares las chileras, se observa este producto en las casas, restaurantes, sodas, pulperías y carnicerías.

Tabla 3

Resultados generales derivados de la entrevista aplicada al directivo de Conservas del Sur

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Damián Elizondo Valverde
1	Empresa cuenta con Plan Estratégico	Nuestro plan estratégico se circunscribe al crecimiento de la empresa tanto en mercado como en equipo e infraestructura. En crecimiento de mercado tenemos como plan estratégico potencial aún más nuestro actual mercado y además abarcar el mercado institucional. Vemos gran potencial en la venta de productos agrícolas a instituciones gubernamentales como el Ministerio de Justicia para abastecer las los dos Centros de Aprensión Institucional que existen en la Zona Sur, al Ministerio de Educación Pública con la gran cantidad de centros educativos y el Ministerio de Salud con varios Cen-Sinai de la zona. Esta venta de productos agrícolas se haría por medio del Consejo Nacional de Producción. A los CAI se les entregarían los productos agrícolas una vez por semana y a los centros de educación una vez al mes como lo tiene programado actualmente el Ministerio de Salud. En cuanto al planeamiento de crecimiento en infraestructura y equipo, queremos potenciar aún más el mejoramiento de los

productos que llevamos al mercado con lo último en equipo y tecnología, para lo cual debemos de invertir en esos activos y en infraestructura

Fuente: entrevista de elaboración propia, año 2020

Esta primera tabla muestra un panorama claro de la situación actual de la empresa, principalmente de su administración general, esta empresa está inscrita como Pequeña Empresa en el Ministerio de Economía Industria y Comercio de Costa Rica.

La información se obtiene mediante la entrevista realizada al directivo de la empresa Conservas del Sur, la pregunta se plantea al señor Damián Elizondo: ¿la empresa actualmente cuenta con algún plan estratégico y cuál es el periodo de vigencia del mismo?

Según David (2013) un plan estratégico es aquel que formula, implementa y evalúa las estrategias y acciones que permiten alcanzar los objetivos planteados por la empresa para lograr mayor rentabilidad, integra de forma eficiente todas las áreas de la organización.

Conservas del Sur no tiene un plan estratégico elaborado y por escrito, lo que hace la empresa es ajustar estrategias de abordaje según necesidades que la gerencia identifique para fortalecer y crecer, la gerencia toma la decisión de a dónde dirigir los esfuerzos, según comenta don Damián para este año 2020 el principal reto y enfoque es lograr un crecimiento de la empresa realizando la venta de productos agrícolas a entes gubernamentales que proveen alimentos en diferentes lugares de la zona sur del país.

Según comenta don Damián, la empresa requiere hacer una inversión en equipo y tecnología para poder ampliar y mejorar la producción de la planta y así poder tener el crecimiento esperado.

Se puede sacar como conclusión que la empresa tiene una visión clara de crecimiento y expansión de mercado en la zona sur del país, y este año en particular la decisión de abordar a las empresas de Gobierno es acertada debido a la situación que se vive a nivel mundial a raíz de la enfermedad del COVID-19, y también la empresa tiene clara la necesidad que debe fortalecerse para poder satisfacer las demandas y el crecimiento esperado.

Por esto se considera dentro del trabajo complementar este plan de la empresa con una estrategia comercial dirigido al mercado individual en la zona sur con sus propios productos para tener mayor presencia y reconocimiento en la región sur del país, además de contar con nuevas opciones de expansión y crecimiento.

Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: elementos de la situación comercial

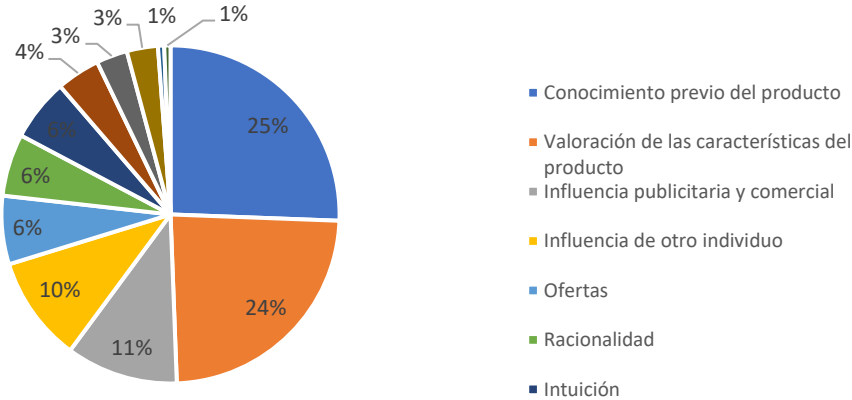
Este análisis se realiza con una interpretación del instrumento aplicado a la muestra de habitantes del cantón de Pérez Zeledón, mostrando una realidad del perfil de compra de estas personas y tomando en cuenta desde la publicidad y propaganda, hasta la distribución, puntos de venta y características del producto en sí.

Resultados del cuestionario

Los resultados obtenidos de los ítems del cuestionario aplicado a la muestra de habitantes del cantón de Pérez Zeledón se muestran a continuación:

Figura 10

Motivo de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura número 9 se muestran los resultados de las 74 personas encuestadas a los cuales se les consulta que al momento de comprar vegetales en conserva como chiles jalapeños, chileras o encurtidos en vinagre ¿cuál de los siguientes elementos considera como el más importante?

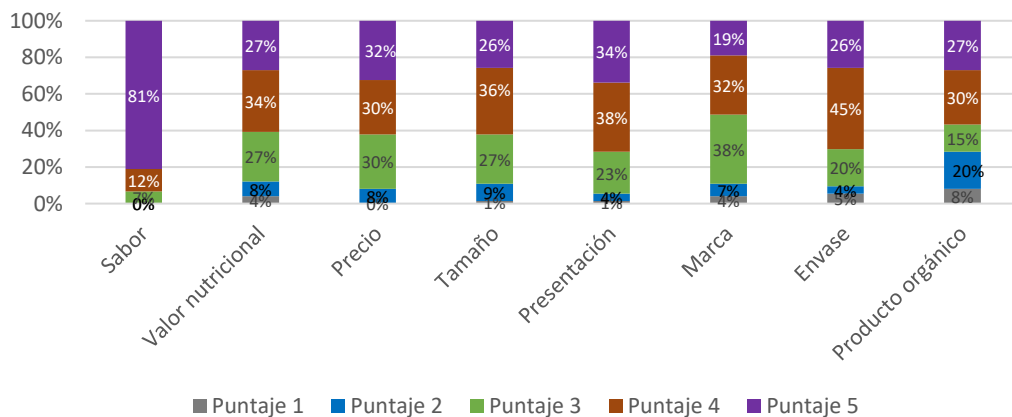
Se puede observar que el resultado más relevante, con una representación de un 25% de la muestra, indica que su principal motivo de compra es el conocimiento del producto, seguidamente con una representación de un 24% se encuentra la valoración de las características del producto.

Esto refleja la importancia de que el consumidor se mantenga informado del producto en venta, que lo conozca, que lo recomienden, que la etiqueta contenga toda la información nutricional del producto, entre otros datos indispensables que vayan en relación al manejo de la información.

El conocimiento está proporcionalmente relacionado a la experiencia de las personas encuestadas, ya sea por su edad o por su nivel académico, como se observa en los resultados de los gráficos generales.

Figura 11

Elementos para decisión de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura 10 se muestran los resultados obtenidos de la pregunta realizada a la muestra de habitantes donde se les pide evaluar del 1 al 5, siendo el 5 el más importante, los siguientes elementos propios de los vegetales en conserva como chiles jalapeños, chileras y/o encurtidos para su compra en los aspectos sabor, valor nutricional, precio, tamaño, presentación, marca, envase y producto orgánico.

Se destaca como elemento más importante para la decisión de compra es el sabor con un 81% del total de los encuestados, en el siguiente orden se observa presentación del producto con un 34%, precio con un 32%, valor nutricional y el ser producto orgánico con un 27%, tamaño y envase con un 26% y por último con un 19% la marca. Estos elementos obtienen un puntaje de 5, siendo este el más importante para tomar una decisión de compra de vegetales en conserva.

Con puntaje 4, el siguiente en importancia para tomar decisiones de compra, se muestra el envase con un 45% del total de los encuestados, presentación con un 38% de los encuestado, tamaño con una representación del 36%, valor nutricional con un 34%, la marca tiene un 32% de los resultados y por último el precio y ser producto orgánico con un 30% cada uno.

En conclusión, si se resumen la suma entre puntaje 5 y 4 como los importantes, se determinan en orden de prioridad para tomar una decisión de compra el sabor como principal y más importante factor para comprar un vegetal en conserva con un 93% de los dos puntajes sumados, siguiente se encuentra la presentación del producto que suma un 72% de los valores 4 y 5, el envase se encuentra en tercer lugar con una sumatoria de 70%, en cuarto y quinto lugar con un 62% del puntaje cada uno se tiene el precio y tamaño del producto, el siguiente puesto lo ocupa el valor nutricional con un 61%, si el producto es orgánico representa un 57%, y por último factor de decisión que representa un 51%

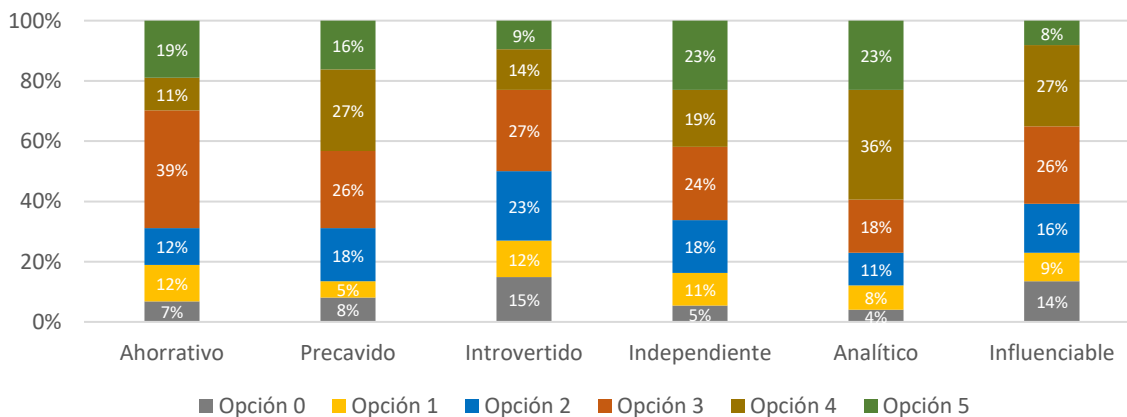
Según comenta Kotler y Armstrong (2016), el proceso de decisión de compra de nuevos productos pasa por diferentes etapas: conciencia, interés, evaluación, prueba y adopción. Esta última etapa es lo que se espera lograr con la venta, que el consumidor decida utilizar plenamente y con regularidad el nuevo producto.

Lograr que estos elementos se diferencien de otras marcas, generando una ventaja competitiva, sacando provecho que Conservas del Sur es una empresa local que promueve el desarrollo en la zona y que además, son productos de alta calidad que dan un sabor único al producto, a un precio accesible. El envase puede y la presentación que representan porcentajes altos en la toma de decisiones de compra de estos consumidores, puede valorarse opciones de reflejar ese deseo que de apoyo y crecimiento de los productos nacionales, especialmente de la zona sur, estas personas generan mucho arraigo con los suyos, lograr que Conservas del Sur genere emociones y sentimientos en la presentación puede ser clave de éxito, “*los factores culturales ejercen una amplia y profunda influencia sobre el comportamiento del consumidor*” (Kotler, 2007, p. 142).

La presentación tiene un valor relevante para tomar la decisión de compra, pensar en un diseño de empaque llamativo, que con solo observarlo sea apetecible y de alta calidad, y que a la vez se puedan incluir elementos que generen un menor impacto ambiental, considerando que ser un producto orgánico también están en el ranking de elementos a considerar para tomar la decisión, la información nutricional y que cuentan con el mínimo posible de preservantes y químicos desde el cultivo hasta la producción.

Figura 12

**Personalidad de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón
encuestados en el mes de setiembre 2020**



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura 11 se presentan las respuestas a la pregunta realizada a los 74 encuestados ¿cómo se considera usted para efectos de escoger y comprar una determinada chilera o encurtido en vegetales (donde 0 es nada y 5 es muy alto) en los siguientes aspectos: precavido, introvertido, independiente, analítico e influenciable.

En estos resultados se puede observar que las características de personalidad más relevantes y que marcan la opción 5 son la de independiente y la de analítico con un 23% cada una.

La característica de precavido tiene puntajes muy altos en las opciones 3 y 4, sumando entre ambos un 53% de los encuestado, ciertamente el puntaje más alto es 5, sin embargo, llama la atención que este alto porcentaje de los encuestados lo hace una actitud de la personalidad de los compradores relevante y a considerar dentro de una estrategia comercial.

La característica de personalidad del comprador ahorrativo refleja ser una actitud intermedia dentro del consumidor, con un 39% de puntaje 3, esto se puede traducir que pasa a segundo plano el precio como factor de decisión.

El ser influencia presenta un porcentaje entre puntaje 3 y 4 del 53% también, los compradores se dejan llevar por referencias de otras personas, ya sean vendedores o conocidos que le hablan de los beneficios del producto.

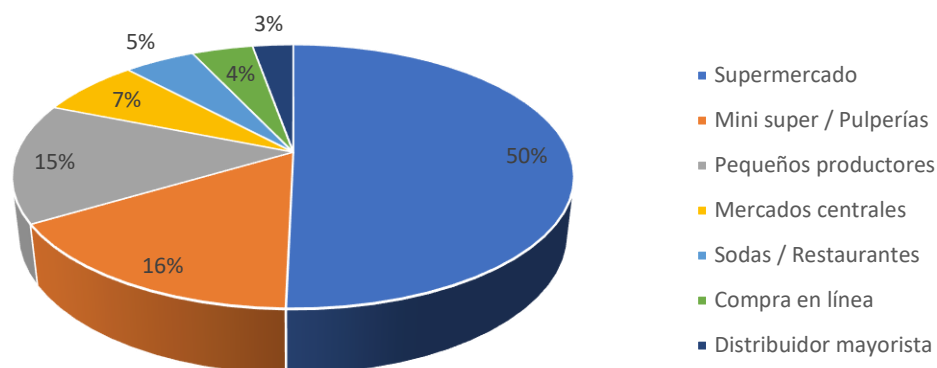
La característica de ser introvertido, definido como personas que no suelen manifestar sus sentimientos y se relaciona poco con los demás, según el diccionario de la real academia española, posee un resultado con puntaje 2 de un 23% y en puntaje 3 de un 27%.

Estas características de personalidad del consumidor están profundamente ligados al estilo de vida de la persona, la situación económica, edad, factores sociales y psicológicos de cada uno, como menciona Kotler (2007): *“la personalidad se refiere a las características psicológicas únicas que originan respuestas relativamente consistentes y duraderas frente a su propio entorno”* (p. 153).

Entendiendo esto, el vendedor debe conocer cuál es la principal motivación para que un individuo tome la decisión, según se observa en la figura anterior, este consumidor de Pérez Zeledón es analítico, precavido e independiente para tomar decisiones de compra.

Figura 13

**Principal lugar de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón
encuestados en el mes de setiembre 2020**



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura 13 se muestran los resultados a la pregunta aplicada a la muestra de habitantes: ¿cuál es su principal lugar de compra de vegetales en conserva, como chiles jalapeños, chileras y/o encurtidos?

El 50% de las personas indican comprar los vegetales en conserva en los supermercados del cantón, seguidamente se presenta con un 16% de las personas los minisúper y pulperías de la zona.

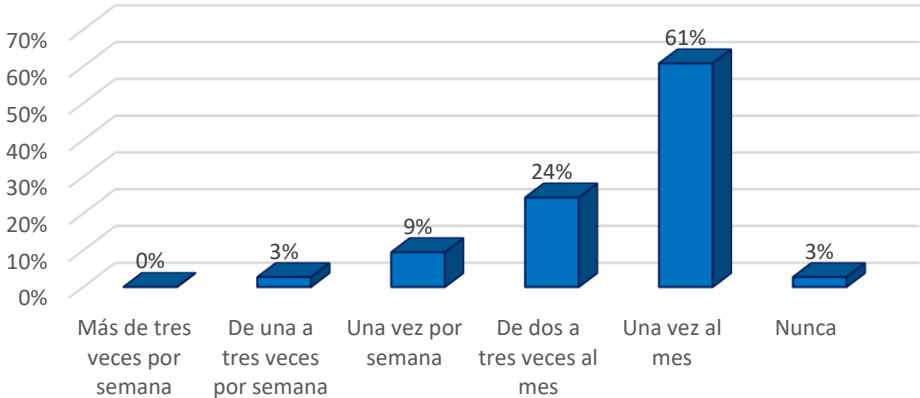
El 15% mencionó que compran a pequeños productores de la zona sur del país, cerca de sus hogares, y la compra en los mercados organizados por los municipios un 7%, la diferencia radica en la accesibilidad del punto de venta, pequeños productores van relacionados a ventas por encargo, a domicilio o carritos de venta, en cambio los mercados son más amplios los cuales se realizan una vez a la semana en una zona designada por las municipalidades.

Las compras en sodas o restaurantes tienen un resultado del 5%, compras en línea un 4% y por último se ubican los distribuidores mayoristas con un 3%.

Si se realiza un cruce de variables de canales de comunicación y puntos de venta, el consumidor espera degustar y aprovechar las promociones en los supermercados.

Figura 14

Frecuencia de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

Los resultados a la pregunta aplicada a la muestra de habitantes de Pérez Zeledón cada cuanto compran vegetales en conservas y/o chileras se muestran en la figura 14.

Un 61% de los encuestados compran al menos una vez al mes este tipo de producto, seguidamente se observa que un 24% compra entre dos y tres veces al mes, muy bajos los resultados con frecuencias de al menos una vez por semana, que todos reflejan un 15% de los encuestados.

Esta información demuestra que los vegetales en conserva o chileras no son de carácter prioritario o muy constante dentro de la lista de compras de las personas o familias, pero si es un producto que se consume con alguna frecuencia que se puede sacar provecho dentro de la estrategia comercial.

Fortalecer la relación con el cliente final en los puntos de venta con frecuencia una vez al mes puede ser el ideal, en fechas cercanas a las que comúnmente las empresas pagan los salarios a sus empleados, en lugares donde suelen haber mayor cantidad de compras como

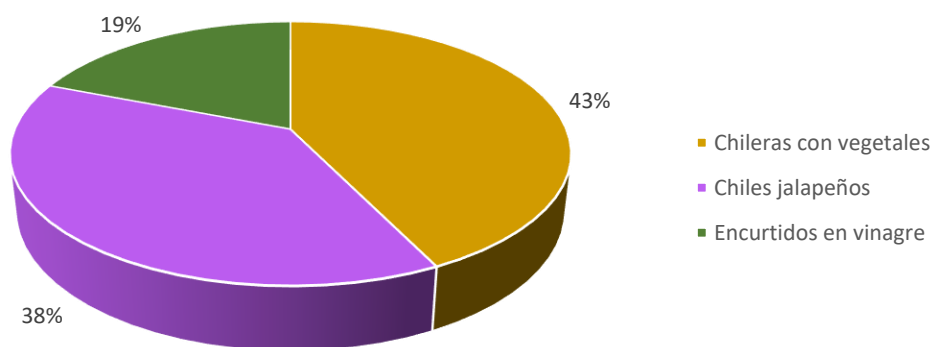
los supermercados, lugar indicado por las personas encuestadas y cuyos resultados se ven reflejados en la figura número 13.

Según comenta el autor Clow (2010): *“el primer paso del proceso de toma de decisiones de compra ocurre cuando el consumidor se da cuenta de una necesidad o deseo”* (p. 59). Esta decisión de comprar puede estar influida en experiencias previas para recopilar información, y como se observa en la figura 13, el 61% de los encuestados al menos una vez al mes compra chileras o vegetales en conserva, esto es muy positivo porque las personas de la zona sur del país ya han probado estos productos y les gusta, el reto de Conservas del Sur está en aumentar la frecuencia de consumo de los mismos y que la selección del a marca sea la suya.

Esta teoría se complementa por lo que explica el autor Garnica (2017): *“las necesidades son interdependientes y cambian en respuesta a la condición física del individuo, de su medio ambiente, su interacción con otras personas y sus experiencias”* (p. 181). Según la persona vaya satisfaciendo sus necesidades, aparecen nuevas necesidades, cada empresa debe estar atento a estos detalles y debe hacer ajustes a tiempo para ser proactivos antes cambios en la respuesta y toma de decisiones de los consumidores.

Figura 15

**Preferencia de producto de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón
encuestados en el mes de setiembre 2020**



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

La figura 15 muestra los resultados del cuestionario relacionados a la pregunta de cuál es específicamente el vegetal en conserva de preferencia para el consumidor.

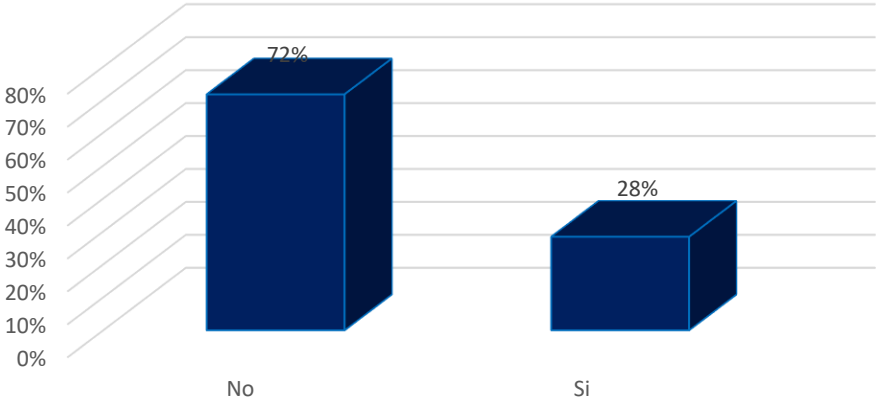
Los dos tipos de chileras tienen porcentajes muy similares, chileras con vegetales con un 43% de las respuestas y los chiles jalapeños con un 38%, los encurtidos en vinagre parecen ser menos preferidos por los consumidores con un 19% de los resultados.

El enfoque tanto en la planta de producción como de la estrategia comercial debe ser con las chileras según la encuesta realizada.

Consumir chile jalapeño y chileras con verduras, puede ser algo sociocultural en Costa Rica, se ve en los hogares, las sodas y restaurantes, existe influencia en la sociedad para su consumo, esto puede ser una de las razones por las cuales se cree que la encuesta arroja este resultado.

Figura 16

Personas que compran pulpas de frutas de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura anterior se detallan los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de habitantes donde se les consulta si para preparar refrescos compran pulpa de frutas.

El enfoque en esta pregunta es porque se está valorando dentro de la estrategia comercial de los productos propios de Conservas del Sur si el producto de pulpas de frutas es buscado por las personas de la zona y en ese caso puede ser una alternativa de posicionamiento en el mercado.

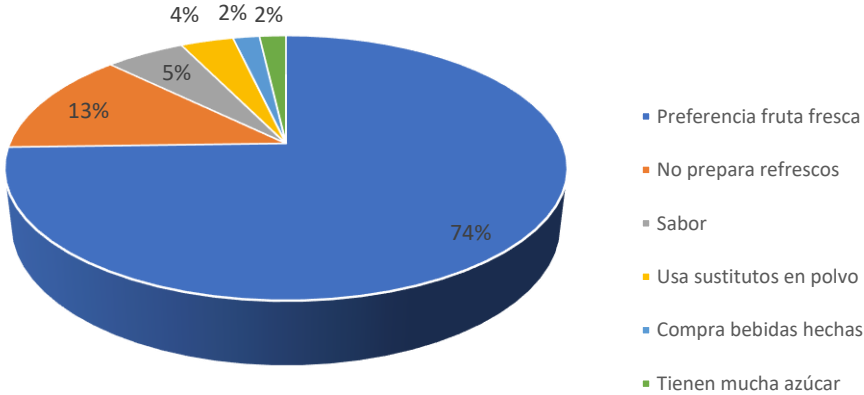
Una pulpa de fruta suele utilizarse para realizar principalmente refrescos y algunas personas también los utilizan para mezclas de frutas u otras preparaciones de alimentos. Este producto también es comprado al mayoreo para uso de los restaurantes, sodas, hoteles, entre otros lugares que consumen en gran cantidad refrescos, pero se valora en este trabajo la posibilidad de sacar una línea de Conservas dirigida al mercado minorista.

En las respuestas obtenidas un 72% de los encuestados indican que este producto no lo compran y un 28% indican que si lo compran.

En relación con las conservas de vegetales y las chileras, se puede deducir que la pulpa de fruta no es un producto que las personas suelen comprar, por lo que la empresa Conservas del Sur puede valorar enfocar la estrategia más la venta de este productos al mayoreo con un enfoque a restaurantes y hoteles principalmente.

Figura 17

Motivo por el cual no compra pulpas de frutas de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura 17 se reflejan las respuestas de los encuestados que indican cuál es el principal motivo para no decidir comprar pulpa de frutas, se muestran las respuestas obtenidas a continuación.

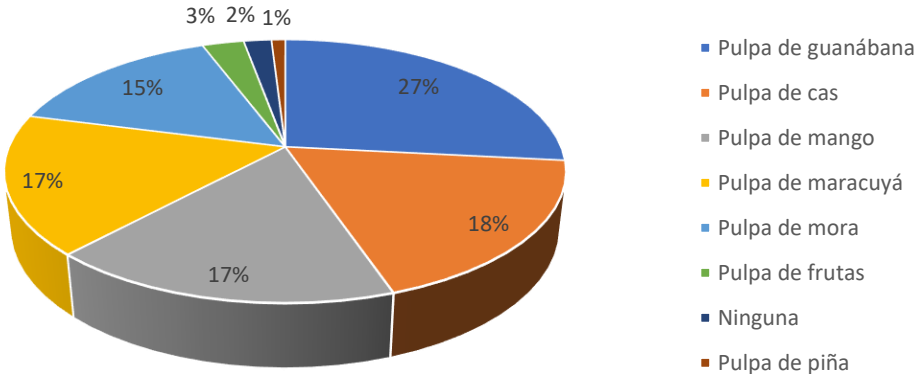
El motivo que destaca con un resultado del 74%, es que las personas prefieren realizar las preparaciones de los alimentos y refrescos con fruta fresca.

Un 13% menciona que no prepara refrescos, un 5% indica que el sabor es un factor de decisión relevante, un 4% de las personas utilizan productos sustitutos en polvo, y por último con un 2% cada uno de los resultados se encuentran los motivos que la pulpa tiene mucha azúcar y porque también compran bebidas ya preparadas. En referencia a estos resultados, se logra evidenciar que las personas conocen poco del producto, como es su producción, los usos en la cocina y los ingredientes que realmente tienen, es por esta razón que tienen poco demanda en el mercado minorista.

Este resultado es acorde a la época que se vive actualmente, donde se observa en redes sociales, comerciales, y enfoques en diferentes comercios, donde la preferencia es hacia productos naturales, productos orgánicos, productos que se consiguen frescos en mercados y supermercados, por lo cual se considera que es un resultado esperado.

Figura 18

Tipos de pulpas de frutas que consume la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura 18 se presentan los resultados de la pregunta realizada a la muestra de habitantes ¿cuál de los siguientes tipos de pulpas de frutas es su favorita para consumo?

De las personas que indican que si consumen pulpas de frutas mencionan cuáles son las frutas que prefieren consumir para este tipo de producto. Se observa que existe una fruta en particular que resalta entre las respuestas, y esta corresponde a la pulpa de guanábana.

Las siguientes cuatro frutas tienen porcentajes de elección muy similares, estas frutas son pulpa de cas con una elección del 18%, pulpa de mango y pulpa de maracuyá con un 17% cada una y la pulpa de mora con un 15% de las respuestas. Los resultados más bajos corresponden a pulpa de frutas con un 3% y pulpa de piña con un 1%.

Con los resultados de la figura anterior se puede posponer la idea de hacer una estrategia comercial dirigida al consumidor final para las pulpas de frutas en gran masa, sin embargo, considerando la posibilidad de que Conservas del Sur se dirija al mercado mayorista, restaurantes y hoteles, una buena decisión es que se logre producir en mayor cantidad la pulpa de guanábana, también considerando como siguientes opciones el mango, maracuyá, y mora.

Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: alcances de la capacidad productiva

En este apartado se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los directivos de la empresa Conservas del Sur, S.A. la cual hace referencia esta información a la variable que define los alcances de la capacidad de la planta de producción, el equipo que lo conforma y su capacidad productiva, con la finalidad de medir los alcances y requerimientos necesarios para implementar la estrategia comercial propuesta.

Resultados de la entrevista

A continuación, se detalla la información recopilada en la entrevista y a su vez se analizan estos resultados a los elementos que generan impacto en esta variable, la entrevista se realiza al Gerente General de la empresa Conservas del Sur S.A. el señor Damián Elizondo Valverde, se hace énfasis al equipo o planta de producción, el departamento de mercadeo,

la comunicación tanto hacia los colaboradores como hacia los clientes corporativos o los clientes finales que compras a estos comercios. Este instrumento brinda datos valiosos que dan un panorama amplio de la estructura de la empresa y su alcance para producir y vender.

Tabla 4

Resultados de la segunda variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al directivo de Conservas del Sur

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Damián Elizondo Valverde
1	Medios de comunicación al personal	Para el personal administrativo generalmente se hace por correos y en las reuniones semanales gerenciales que hacemos periódicamente. Para el personal operativo se hace con circulares y esporádicamente se hacen reuniones para informales de cualquier cambio planeado.
2	Equipo de ventas	El 90% de las ventas se hace tipo maquila con marca privada de nuestros clientes. Ejemplo de ello son las ventas a Walmart con la marca privada “Sabemás”, a nuestro cliente Coopeliberia R.L. con la marca privada “Sabanero” y a Industrias Las Palmas S.A. con la marca privada “Viena”. Prácticamente no vendemos, sino que nuestros clientes nos compran. Ahora tenemos otro gran cliente como es el Consejo Nacional de Producción, a través del cual le vendemos al Ministerio de Justicia, al Ministerio de Educación Pública y al Ministerio de Salud. Debido a lo anterior no tenemos un equipo formal de ventas, y lo que vendemos con marca propia es un 10% del total de ellas, diligencia que hace el departamento comercial. Equipo formal de ventas no tenemos.
3	Equipo de producción	Está conformado por el gerente general que tiene mucha experiencia en producción y por un asistente que son los que se encargan de los pedidos, el control de calidad, el suministro de la materia prima y todo el proceso productivo.

Fuente: entrevista de elaboración propia, año 2020

En este apartado se resumen y analiza la información obtenida de la entrevista realizada al señor Damián Elizondo Valverde, directivo de la empresa Conservas del Sur, a continuación, se detalla un análisis por cada ítem.

Como primer punto se le consulta cuáles son los medios de comunicación más utilizados para mantener informados a los empleados de los cambios, decisiones y avance del plan estratégico. Don Damián comenta que el medio más utilizado es el correo electrónico y que además con el equipo gerencial de forma personal. En el caso del personal operativo, al ser

un personal con mayor rotación, este no conoce ampliamente la estrategia de la empresa, pero si los cambios que requieran implementar y los comunicados se realizan a través de circulares y reuniones no programadas y esporádicas.

El personal que se mantiene fijo es poco, y la operativa del negocio lo realiza el cuerpo directivo, es por esta razón que ellos si mantienen por semana una reunión.

La segunda pregunta realizada es si Conservas del Sur cuenta con un equipo de ventas y como está conformada esta estructura.

En este apartado don Damián hace la aclaración que la mayor colocación de productos que tienen es porque empresas grandes con las que tienen contrato para producción de marca privada le hacen compras a Conservas del Sur contra pedido, es decir, la empresa (cliente) envía la orden de compra, Conservas del Sur no realiza un proceso de venta ni tiene intermediarios para este proceso. Esto representa un 90% de sus ventas, de acá que no tienen la necesidad de contar con un equipo de ventas estructurado, si no que trabajan bajo pedido de las marcas Sabemás, Viena y Sabanero.

Una marca privada aclara don Damián que se refiere a que la empresa Conservas del Sur se encarga de procesar los alimentos y empacarlos según los requerimientos y marca de la empresa que hará la venta directa al consumidor final, pone de ejemplo con Sabemás de la cadena de supermercados de Walmart, esta empresa le gira la orden de compra de los vegetales en conversa y chileras para que los empaquen bajo esta marca.

El otro 10% de las ventas es de la marca propia de Conservas del Sur, indica que lo realiza la misma persona del área comercial, por ser el menor de los ingresos.

Según comenta Best (2007) tener una relación con los canales de distribución es una ventaja competitiva, aquella empresa que logre conseguir una cuota de mercado mayor logra una mayor rentabilidad.

Esta puede ser la clave para Conservas del Sur, la cual no tiene una fuerza de ventas, sin embargo, si tiene distribuidores que se convierten a la vez en los puntos de venta, tener una excelente relación con ellos, mantener comunicación y cercanía, y proporcionar apoyo en necesidades hace que sea la ventaja competitiva respecto a sus competidores.

La última pregunta que se plantea al señor Damián es cómo está conformado el equipo de producción y planta de Conservas del Sur.

Al trabajar un alto porcentaje de su producción para que otra marca la venda al consumidor final, la propaganda y publicidad de los productos que si se venden bajo la marca propia de Conservas del Sur es prácticamente nula, y en el caso de las ventas de marca privada el mercadeo lo realiza cada empresa que les compra como cliente.

Como conclusión a este análisis que se realiza, se observa que la empresa no tiene un enfoque de fortalecer su marca propia y presencia en la zona sur hacia el consumidor final, las marcas privadas a las cuales ellos le producen va más enfocados al GAM y Guanacaste donde tienen mayormente presencia de la cadena de supermercados, pero con marca propia no existe un mayor aprovechamiento por parte de Conservas, dejando ir una excelente oportunidad de posicionarse más en la mente del consumidor de la zona sur, también considerando que se debe evitar un conflicto de intereses en otras zonas del país donde tienen puntos de venta sus clientes comerciales y solamente hacer énfasis en el sur.

Para David (2013), el área de producción y operaciones es comúnmente el lugar que representa el mayor activo del capital humano, y la clave para ser mayormente eficientes y estar preparados para tomar decisiones es contar con un personal altamente capacitado, una empresa debe tomar decisiones en cinco funciones como el proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad, para poder determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta estrategia de fortalecer la marca propia es la propuesta que se desarrolla en este trabajo.

Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: parámetros de medición y seguimiento del plan operativo

En esta sección se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los directivos de la empresa Conservas del Sur, S.A. donde se evalúa la tercera variable la cual hace referencia a aquellas herramientas que utiliza la empresa para recopilar la información y resultados obtenidos de cada acción que implementa para el logro de los objetivos. Estos

instrumentos deben ser monitoreados de manera constante (diaria, semana, quincenal, mensual, según lo requiera la empresa).

Resultados de la entrevista

A continuación, se detallan y analizan los resultados de los elementos específicos analizados para esta variable según los datos que se recopilan en la entrevista que se realiza al Gerente General de la empresa Conservas del Sur S.A., el señor Damián Elizondo Valverde. Los temas que se abordan con el señor hacen referencia al control y seguimiento de las acciones que realizan para poder alcanzar las metas estratégicas propuestas, y conocer el involucramiento que el personal para rendir cuentas sobre el cumplimiento de los objetivos y estas acciones.

Tabla 5

Resultados de la tercera variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al directivo de Conservas del Sur

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Damián Elizondo Valverde
1	Cantidad de metas importantes establecidas en el Plan Estratégico	Para este año 2020 la meta más importante es tener como cliente a los entes gubernamentales señalados en el punto No.1, paso que ya logramos porque para este mes estaremos haciendo las primeras entregas de productos agrícolas a los Sen-Sinai, a las CAI's de la zona sur y a diferentes centros educativos. Estas ventas las haremos por medio del Consejo Nacional de Producción y harán crecer aún más nuestra empresa.
2	Periodo vigencia del Plan Estratégico	2020
3	Cuenta con dashboard de seguimiento resultados del Plan Estratégico	Para la meta establecida con el crecimiento de ventas se hizo un seguimiento a los encargados de las compras gubernamentales. Se programaron visitas, se les hizo una demostración de la capacidad de entrega de la sociedad, se buscaron recomendaciones que nos ayudaran a conseguir la meta y se les trajo a nuestras instalaciones para que pudieran comprobar nuestra capacidad de abastecimiento.

4	El personal conoce el Plan Estratégico	Lo conocen a fondo el personal administrativo y los profesionales que nos dan servicios de staff. El personal operativo no lo conoce a fondo porque un parte es muy rotativo debido a la emergencia nacional por el Covid-19 y no vemos la necesidad que ellos lo conozcan. En lo que si nos preocupamos con este personal es en la capacitación operativa.
5	Las jefaturas y mandos realizan rendición de cuentas periódicas con el personal	La empresa no tiene una cultura de rendición de cuentas como tal porque no tenemos diseñado un plan para hacer una medición de estas. Para el personal operativo si existe una cultura de rendición de cuentas ya que esta es más sencilla de medir, lo que hacemos por unidades, por tiempo y por rendimientos.

Fuente: entrevista de elaboración propia, año 2020

En la tabla anterior se puede indicar que el cuerpo directivo de Conservas del Sur tiene muy clara la meta para este año 2020, la cual es poder crecer a través de ventas a entidades gubernamentales para que estas las distribuyan a los lugares de bien social que tienen a cargo. Esta acción la vienen trabajando y ya logran hacer la primera venta al Consejo Nacional de Producción.

Un Dashboard, como indica David (2013) proviene del Balance Scorecard, el cual es un resumen de las metas estratégicas, con fechas y seguimiento del avance, que se presenta en gráficos que a una simple vista se comprende y se puede analizar para la toma de decisiones de una forma rápida. Es la evaluación y seguimiento de la estrategia propuesta.

Conservas del Sur no cuenta con un dashboard formal, los directivos llevan informes de seguimiento de los resultados, pero son más complejos que un resumen en un tablero de resultados o gráficos.

El plan estratégico que según indica don Damián está resumido en una meta importante que es tener como cliente al Gobierno), lo conoce bien detallado el personal administrativo, no así el personal de planta, este personal de planta la empresa se dedica a darles capacitación debido a la alta rotación que tiene este departamento.

La rendición de cuentas según comenta Covey (2013) debe realizarse de forma semanal como mínimo, para que se midan los resultados obtenidos y se tomen acciones con tiempo

si es necesario cambiarlas o corregirlas. Don Damián indica que el personal administrativo al no contar con metas medibles estas personas no tienen rendición de cuentas, sin embargo, el personal de planta si las tiene y se mide por tiempos, unidades y rendimientos. No tienen un tablero de resultados o dashboard visible al personal, esta rendición de cuentas se hace principalmente con los encargados y con todo el personal de planta.

En conclusión, se puede crear con este trabajo, una propuesta de un tablero de resultados, plantear además la estructura para una rendición de cuentas tanto para el personal de planta como el personal administrativo, que aunque este último no tenga una medición tan detallada como la producción, si es necesario establecerle acciones con las cuales deba rendir cuentas de su trabajo. Un equipo altamente eficiente conoce su meta, conoce que acciones debe seguir para lograr esta meta, conoce cómo van los resultados de estas acciones respecto a la meta y además, está capacitado para hacer cambios rápidamente en estas acciones según el resultado, mantener una cadencia de rendición de cuentas y un tablero de resultados marcan la diferencias en las empresas.

Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: viabilidad financiera de la estrategia propuesta

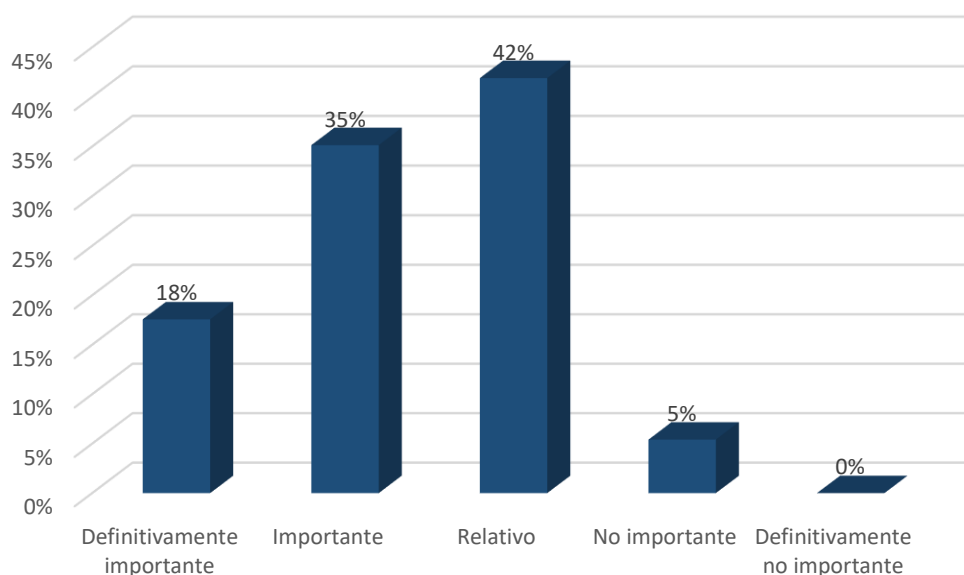
En esta sección se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a la muestra de habitantes de la zona de Pérez Zeledón, donde se evalúa la cuarta variable en donde se recopila información necesaria para evaluar la viabilidad financiera de la estrategia propuesta a la empresa haciendo un análisis inicial para la toma de decisiones.

Resultados del cuestionario

Los resultados específicos de los ítems del cuestionario aplicado a los habitantes se presentan a continuación. La primera figura, número 19, detalla los resultados de los encuestados que indican la importancia que tiene para ellos el precio para tomar la decisión de compra en los diferentes productos.

Figura 19

Importancia del precio en la decisión de compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En el gráfico anterior se muestran los resultados de las 74 personas encuestadas referente al precio del producto y la relación que tiene este con la decisión de compra.

Según Wheelen (2013) al establecer una estrategia es requerido evaluar también las estrategias financieras para su implementación y resultados esperados, identificando las mejores acciones posibles para alcanzar los objetivos, esto puede llevar a la empresa a tener una ventaja competitiva respecto a sus competidores. El precio forma parte de estas decisiones financieras, por lo que se considera relevante conocer la percepción del cliente sobre esta característica del producto.

Según se visualiza el 42% de los encuestados consideran que el precio tiene un impacto relativo en la decisión de compra, esto se traduce en que pasa a ser un factor intermedio para poder adquirir un producto y no es el elemento más importante para ellos.

En segundo plano se muestra un 35% que indica ser importante para tomar la decisión de compra los productos vegetales en conserva y chileras.

En tercer lugar se ubican un total de 18% de los encuestados que indican que el precio es definitivamente importante para tomar la decisión de compra.

Por último, un 5% de las personas indican que no es un factor importante y no se obtienen respuestas de que este no sea un factor definitivamente importante.

Como indica Kotler (2017) el consumidor es quien decidirá cuál es el precio correcto para un producto, y estas deben partir del valor para el cliente. Existen tres formas de fijación de precios: basado en el valor para el cliente, basado en costos y basados en la competencia.

Conservas del sur debe tomar una decisión de fijación de precios, primero debe conocer el mercado meta, entender sus gustos y preferencias, y cuáles son los elementos decisorios de compra.

En el gráfico anterior, el precio es considerado por parte de los habitantes de Pérez Zeledón como un factor intermedio, en primera instancia valoran otros elementos de los productos y posterior revisan el precio del producto respecto al valor percibido por ellos.

La empresa puede decir mantener un equilibrio y una mezcla entre la fijación de precios basado en el costo, procurando que sea un producto rentable y a la vez no sea muy elevado para el consumidor, pero que si refleja el valor que ellos perciben de otros elementos como el posicionamiento de la empresa en la zona como una empresa que alienta el crecimiento económico en los pequeños productores de la zona sur, y que su sabor es único y natural.

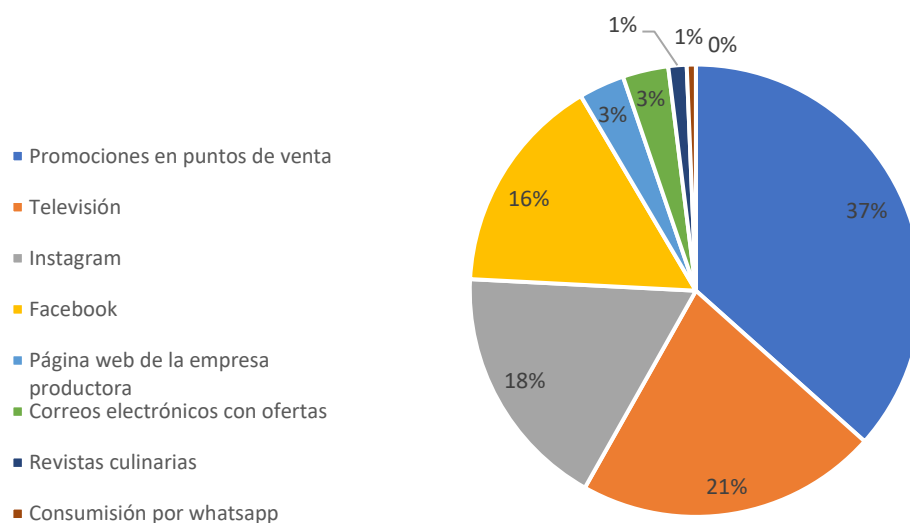
En la medida posible que Conservas del Sur sea eficiente en su capacidad productiva y de ventas, son mayores las opciones de establecer un precio de venta competitivo a nivel de mercado pero siendo rentable a la vez.

Esta empresa tiene la certificación de la marca país Esencial Costa Rica, está catalogada como una Pymes en Ministerio de Economía, tiene aliados productores agrícolas de la zona, y la contratación del personal también al pertenecer en la zona, por cultura un

ciudadano promoverá el crecimiento económico de donde habita por un tema cultural y de arraigo.

Figura 20

Canal de comunicación que motiva la compra de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura 20 se muestran los resultados de cuál es el canal de comunicación que motiva al consumidor para adquirir frutas y vegetales en conserva. A cada uno de los encuestados se presenta una lista de opciones de diferentes canales de comunicación que les influye en la toma de decisiones para comprar un producto.

El canal más importante que se observa en los resultados, representado por un 37% del total de los encuestados, corresponde a promociones que se realizan en los diferentes puntos de venta. Seguidamente se refleja el resultado de los anuncios en televisión con un 21% del total de los encuestados.

El tercer canal de comunicación en importancia corresponde a los anuncios en la red social de Instagram con un 18% de resultado, la red social de Facebook tiene un porcentaje del 16%.

Con menores resultados se encuentran los canales de la página web de la empresa y correos electrónicos que reciben con diferentes ofertas de productos y servicios, los cuales tienen un resultado cada uno de un 3%, las revistas culinarias y la red social Whastapp tienen un 1% cada una.

El canal de comunicación que no tiene ningún resultado corresponde a los boletines digitales a los cuales las personas se suscriben en la empresa o puntos de venta, comúnmente estos folletos se envían por correo electrónico y se muestran en redes sociales.

Se observa que el consumidor es emocional al indicar que su principal motivación para comprar va relacionado a la comunicación que reciben en los mismos puntos de venta, es una compra de momento aprovechando ofertas, degustaciones, ventas cruzadas con otros productos complementarios a los vegetales en conserva y las chileras.

Esta es una excelente oportunidad de negocio y más económica que la publicidad en televisión, Conservas del Sur puede brindar a los dueños de negocios locales los insumos necesarios para que se hagan las promociones en el local y estas sean exhibidas, capacitarles y enseñarles a generar negocio con los clientes que les visitan. Esta confianza entre la empresa y el distribuidor es vital en el proceso de venta y se puede convertir en una ventaja competitiva, el autor Best (2007) comenta en su libro *“aquella empresa que sea capaz de dominar a estos distribuidores puede controlar los canales de un mercado concreto, y en alguna medida, controlar el acceso al mismo... conseguirá una cuota de mercado relativa mayor y niveles más altos de rentabilidad”* (p. 196).

Como se observa en la figura número 5 referente a la edad de las personas encuestadas, en su mayoría son personas con edades menores a 40 años, por lo que la empresa Conservas del Sur puede sacar provecho a todos los medios digitales que se encuentran a su alcance, como los son las redes sociales Facebook e Instagram, estos son medios de marketing muy utilizados y mucho más económicos que realizar campañas muy elaboradas de publicidad en canales de televisión, cada costo por pauta al aire es muy elevado para una empresa como Conservas del Sur, en esta etapa de crecimiento es recomendable maximizar el uso de los recursos.

Tabla 6

Resultados de la cuarta variable de estudio derivados de la entrevista aplicada al directivo de Conservas del Sur

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Damián Elizondo Valverde
1	Equipo de mercadeo	La estrategia de mercadeo es el contacto directo con nuestros clientes, que como se mencionó anteriormente son clientes a los que le “vendemos” con su marca propia, ya casi siempre dependemos del pedido que nos hagan, y no de la venta que le hagamos nosotros. Estrategia de promoción y publicidad casi que es nula en nuestra empresa.

Fuente: entrevista de elaboración propia, año 2020

Según se muestra en la tabla anterior, el directivo de Conservas del Sur, Damián Elizondo, no tiene un equipo forma de mercadeo, ya que hasta el momento no lo han requerido, como se mencionada anteriormente, el 90% de las ventas se realizan es contra pedido de los clientes corporativos por lo que no hacen un proceso de marketing, y el 10% que si venden a clientes finales en la zona sur es nula la gestión de mercadeo que realizan.

Se revisa la página web de Conservas del Sur donde muestra la marca propia que distribuye en algunos lugares de Pérez Zeledón pero cuenta con poca información, tanto de la empresa como del producto. Se recomienda renovar dicha página para que sea más atractiva y con mayor información, es cliente hoy en día es un cliente informado, que indaga a quien compra y en quienes está poniendo la confianza.

La página de Facebook muestra muy poca información de los productos Calipso que son las chileras y Delisur que son jaleas y pulpas de frutas, marcas propias de Conservas del Sur, acá la empresa también debe tomar una decisión si es conveniente mantener la página con el nombre de la empresa y no con el nombre del producto comercial, o bien, tener dos páginas Facebook que interactúen entre ambas en algunas publicaciones. La cantidad de publicaciones es baja, y no se observa que se haga una campaña de venta a sus clientes, y no se comunica tampoco muchos puntos de venta en la zona. Esta red social tiene 1184 seguidores.

No cuentan con página en Instagram, si se busca a Conservas del Sur en esta red social aparece solamente el logo con la dirección de la empresa, no tiene publicaciones y cuenta con 25 seguidores. Según estudio se ha demostrado que algunos grupos de edades utilizan más el internet, los grupos entre 18 a 29 años utilizan un 96%, los grupos de adultos entre 30 y 49 años utilizan el internet en un 93% (Laudon, 2013).

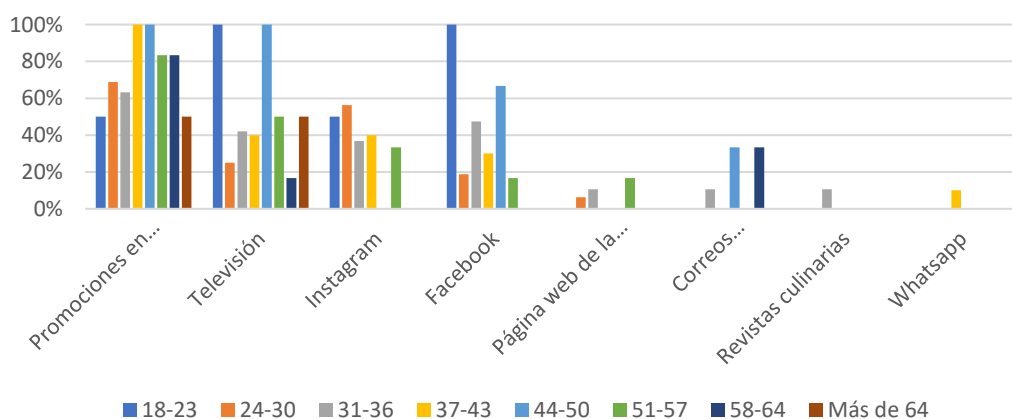
En conclusión, Conservas del Sur para fortalecer la venta de productos con marcas propias debe incluir dentro de su estrategia comercial una renovación de los canales digitales, atrayendo su mercado meta, promocionando los puntos de venta locales, reforzando usos y beneficios de los productos, requiere capacitar y apoyar a los distribuidores minoristas quienes son sus vendedores al cliente final, y llegar a fortalecer estas alianzas ganar ganar.

Análisis e interpretación de resultados del cruce de variables

En esta sección se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a la muestra de habitantes de la zona de Pérez Zeledón, donde se evalúa un cruce de variables que son esenciales para la toma de decisiones al momento de establecer una estrategia comercial.

Figura 21

Canal de comunicación que motiva la compra segregado por edad de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura 21 se presentan los resultados del canal de comunicación que motiva la compra en los habitantes de Pérez Zeledón segregado por grupos de edad de cada una de las personas encuestadas.

Estos resultados reflejan que las compras de productos se ven mayormente motivadas por las promociones que se realizan en los puntos de ventas, este factor de decisión representa los siguientes porcentajes en los grupos de edades: 100% de los encuestados entre las edades de 37 a 50 años, un 83% de los encuestados con edades entre 51 y 64 años, 69% de las personas con edades entre 24 y 30 años, 63% con edades entre 31 y 36 años, y con un 50% de los encuestados con edades entre 18 a 23 y 58 a 64 años de edad.

El grupo de edad con mayor representación en los encuestados es de 31 a 36 años, este grupo indica verse motivado en la compra en un 47% por medio de Facebook, un 42% por medio de la televisión, un 37% por medio de Instagram, y un 11% en tres canales: página web de la empresa, correos que reciben con ofertas y revistas culinarias.

El siguiente grupo de edad en cantidad de representación de la muestra se encuentra el grupo de 24 a 30 años, en este grupo las personas indican que su primera motivación es por las promociones en los puntos de venta con un 69% de los resultados, seguidamente se encuentran las publicaciones en Instagram con un 56% de las respuestas de este grupo de edad, la televisión con un 25%, luego continúan las publicaciones en Facebook con un 19% y por último la información de la página web de la empresa con un 6%.

El tercer grupo en representación de la muestra contiene las edades entre 51 y 57 años, igual que los grupos anterior la compra se ve motivada por las promociones en los puntos de venta con un resultado del 83%, posterior la compra se ve motivada por anuncios en televisión, siguen los anuncios en Instagram con un 33% y por último con un 17% de resultados cada uno el Facebook y la página web de la empresa.

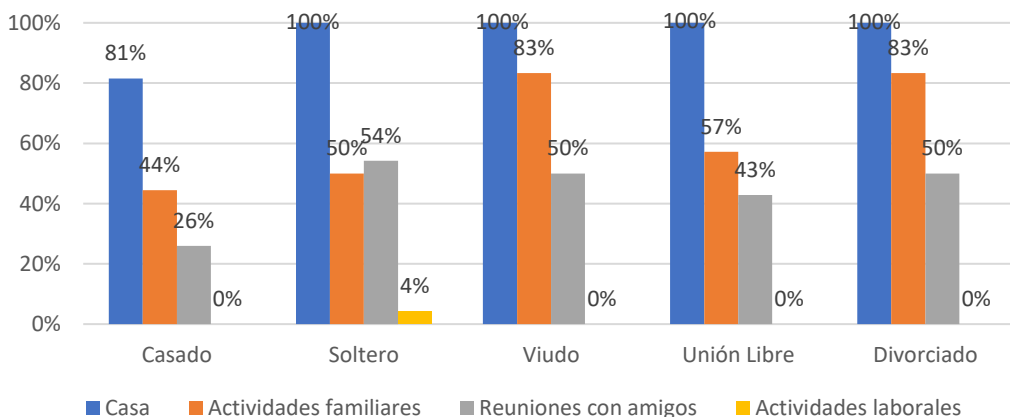
El cuarto grupo en tamaño de las respuestas obtenidas en la encuesta corresponde a edades superiores a 58 años cuya compra está motivada en un 70% por las promociones en puntos de venta, un 30% por los anuncios en televisión y por último un 33% influenciado por correos electrónicos que reciben con información y promociones.

El último grupo en representación están las personas con edades entre 18 y 23 años de edad, que tienen un comportamiento similar a los grupos anteriores, un 50% indicador estar motivados para comprar por medio de las promociones en los puntos de venta, un 100% indicó ser influenciado por los anuncios en televisión, posteriormente un 100% utiliza Facebook y sus anuncios motivan las compras y de último Instagram con un 50% de los resultados.

Como conclusión, se puede indicar que es necesario para Conservas del Sur fortalecer esas alianzas con los comercios de la zona los cuales se convierten en sus puntos de venta, la empresa además requiere fortalecer los canales digitales como Instagram y Facebook, y por último, requieren hacer una remozamiento de la página web.

Figura 22

Principal lugar de consumo segregado por estado civil de la muestra de habitantes de Pérez Zeledón encuestados en el mes de setiembre 2020



Fuente: cuestionario de elaboración propia, año 2020

En la figura 22 se muestra la distribución de los principales lugares de consumo segregado por el estado civil de las personas encuestadas de la muestra de 74 habitantes del cantón de Pérez Zeledón.

Un alto porcentaje de los encuestados indican que su principal lugar de consumo en la casa de habitación, esto es un comportamiento muy similar en los diferentes estados civiles, se

muestra que en un 100% de los solteros, divorciados, viudos y de unión de libre, sin embargo, en el caso de los casados este resultado baja a un 81%.

El siguiente resultado se refleja en las actividades familiar como el lugar de preferencia para consumir chileras y vegetales en conservas, este dato se muestra en el grupo de casados con un 44% de los resultados, en el grupo de los solteros con un 50% de los resultados, en el grupo de los viudos con un 83% de los resultados, en el caso de las personas en unión libre con un 57% y por último las personas divorciadas indican que un 83% prefieren consumir estos productos en actividades familiares.

Las reuniones con amigos pasan a tercer lugar en la mayoría de los grupos, excepto en el grupo de solteros quienes escogen esta opción en un 54%, los casados muestran un 26% de los resultados, los viudos un 50% de las personas, los de unión libre en un 43% y por último las personas divorciadas indican que el 50% de las personas prefieren las reuniones con amigos.

Las actividades laborales solamente son seleccionadas por una única persona que está en el grupo de solteros, esto representa un 4% de las respuestas de este grupo.

Las personas casadas tienen una cantidad de respuestas de 27 personas y posteriormente se ubican las personas solteras con 24 personas que responden a la encuesta, se puede sacar como conclusión que el estado civil influye solamente para reuniones con amigos, el resto de los lugares como la casa de habitación y las actividades familiares no tienen diferenciación según el estado civil.

En caso de realizar un abordaje por campañas digitales, la empresa Conservas del Sur puede realizar publicaciones enfocadas a imágenes que reflejen estos lugares y hacer énfasis según la estacionalidad del año, por ejemplo, cenas navideñas, reuniones de celebraciones patrióticas, graduaciones o las mismas vacaciones de veranos donde suelen reunirse con amigos u otros familiares.

Este dato segregado por estado civil es interesante porque se rompe un paradigma que solamente las personas que conviven con sus parejas pasan más en la casa disfrutando de su ambiente.

Alfa de Cronbach

En este último apartado del capítulo se presenta a continuación el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach, con la finalidad de validar el cuestionario aplicado a la muestra de habitantes de Pérez Zeledón referente a los perfiles de consumo y patrones de compra.

El coeficiente de Alfa de Cronbach se define a continuación:

Este coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Silva, 2015, p. 66)

Entre más cercano sea el resultado a 1, mayor validez tiene la información presentada en el cuestionario. Las preguntas utilizadas por medio de la escala Likert de 1 a 5 son las utilizadas para aplicar dicho coeficiente.

El cálculo del Alfa de Cronbach se detalla a continuación:

$$\alpha = [\text{Ítems} / (\text{Ítems} - 1)] * [1 - (\sum \sigma^2 N / \sigma^2 \sum \text{Ítems})]$$

Dónde:

α = Alfa de Cronbach

Ítems = Cantidad de ítems

$\sum \sigma^2 N$ = Sumatoria de la varianza de los sujetos

$\sigma^2 \sum \text{Ítems}$ = Varianza de la sumatoria de los ítems

Al aplicar la fórmula a la encuesta de los habitantes de Pérez Zeledón se obtiene el siguiente resultado:

$$\alpha = [20 / (20 - 1)] * [1 - (21.64 / 121.14)] = 0.86$$

Se demuestra con el Alfa de Cronbach que los resultados de la encuesta son confiables al acercarse al resultado deseado de 1. En los anexos a este trabajo se adjunta la tabla de cálculo de este coeficiente.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En este apartado se hace un resumen de las principales conclusiones del análisis realizado en las cuatro variables, así como datos generales y algunos cruces de variables que se encuentran detallados en el capítulo cuatro.

Estas conclusiones se basan en los datos obtenidos del estudio del cuestionario, entrevista y análisis de documentos, que llevan posterior a realizar propuestas de recomendaciones para lograr con éxito una implementación de una estrategia comercial para la marca propia de Conservas del Sur, tanto para los vegetales en conservas, las chileras y las pulpas de frutas.

El consumidor de Pérez Zeledón es analítico y muy arraigado a su zona, busca que haya un crecimiento para sus prójimos y sus familias, se interesa en diferentes características del producto.

La zona sur del país es un área que tiene una alta oferta de productos agrícolas, la cual Conservas del Sur sabe aprovechar y genera empleo a muchas personas, principalmente en varias temporadas del año donde hay mayor demanda del producto.

La empresa no tiene un enfoque comercial, su crecimiento se da por las ventas que realizan por pedido a clientes corporativos los cuales compran y empacan con sus marcas privadas, sin embargo, en la zona sur del país estos clientes corporativos tienen muy baja presencia y es acá donde Conservas del Sur debe aprovechar para impulsar sus propias marcas.

El crecimiento a través de oportunidades de negocio y generación de empleo se desaprovechan y es acá donde este trabajo quiere proponer alternativas en el menor costo posible.

El estudio logra recopilar información muy valiosa para la toma de decisiones, por lo que a continuación se desglosan las conclusiones divididas para cada una de las variables en estudio.

Conclusiones de los datos generales

En esta sección se muestran los datos generales más relevantes para una adecuada toma de decisiones de inversión para la estrategia comercial, datos como sexo, edad, estado civil,

nivel académico, entre otros que influyen para que se genera una campaña de comunicación llamativa para el mercado meta.

A continuación, se detallan:

- Hay una alta concentración en la población de personas con edades entre 24 y 43 años, al contar con diferentes grupos de edades indica que es necesaria valorar aquellos factores en común para lograr el mejor mensaje de comunicación que sea lo más atractivo para la mayoría de estas personas, esto se respalda con la siguiente frase *“es evidente que consumidores de distintos grupos de edades tienen necesidades y deseos muy diferentes. Aunque individuos que pertenecen a un mismo grupo de edad difieren en muchos otros aspectos, suelen compartir un conjunto de valores y experiencias culturales que llevan consigo toda la vida”* (Clow, 2010, p.9)
- Hay un equilibrio de las personas entre los diferentes estados civiles por lo que no debe existir una distinción en la estrategia dirigida, el área de mercadeo o persona a cargo de la comunicación de marketing puede hacer un mix de propaganda en los diferentes canales haciendo énfasis con diferentes momentos de la vida de una persona, situación familiar, cultural y social, según se dejó en evidencia en la encuesta realizada es una gran variedad del mercado meta cuando se hace mención al estado civil por lo que no es una variable para tomar decisiones.
- Igualmente, las personas con hijos o sin hijos tienen una distribución del 50% cada uno, esto refleja que es indiferente si los consumidores tienen hijos, el autor Kotler (2007) además refuerza la teoría de la influencia familiar indicando que América Latina por tradición es la que acostumbra a realizar las compras de alimentos, pero poco a poco esto viene con un cambio significado ya que las mujeres poseen más puestos en la fuerza laboral y los hombres se involucran más el proceso de compra (p. 148).

- Es interesante observar el principal lugar de consumo de las chileras y vegetales en conserva es en los hogares y actividades familiares, independiente del estado civil y si tienen o no tienen hijos, esto refleja que estos tipos de productos hacen que las personas ligen su consumo a estas experiencias. Esto se ve respaldado por el autor Kotler: *“los miembros de la familia influyen de manera significativa en el comportamiento del comprador. La familia es la organización de consumo más importante de la sociedad, y se le ha investigado de forma extensa”* (Kotler, 2007, p.148)
- La empresa Conservas del Sur no tiene experiencia en elaboración de planes estratégicos, sin embargo, se proponen una meta principal hasta llegar a cumplirla. Es requerido que el personal de la empresa entienda claramente las metas de la empresa, su visión y misión, y exista un compromiso de todos para lograr los objetivos. El autor David (2017) explica ampliamente la importancia de la implementación de un plan estratégico:

“El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia debe aplicarse; es necesario convertir el pensamiento en acción. Esta conversión es mucho más fácil si los administradores y empleados de la empresa comprenden el negocio, se sienten parte de la empresa y si, a través de la participación en la formulación de estrategias, se llegan a comprometer en ayudar a la organización a triunfar. Sin comprensión ni compromiso, los esfuerzos para la implementación de las estrategias tendrán muchas dificultades” (p. 206)

- La empresa tiene necesidad de equipo especializado, el que tienen actualmente lo han adquirido con apoyo de financiamientos para Pymes, y con esto han logrado hacer crecer la planta, pero reconocer que requieren mayor inversión para mayor crecimiento. Este equipo de laboratorio se requiere para tener mejores controles de calidad en los productos que se maquilan y se comercializan con la marca propia Delisur, el costo de dicho producto es de cuarenta mil dólares americanos. Como en

este trabajo se hace una propuesta para incrementar el volumen de ventas de la marca propio, es necesario a la vez proponer alternativas de financiamiento para la adquisición de la maquinaria que hace referencia el Gerente General de Conservas del Sur.

Conclusiones de la primera variable: elementos de la situación comercial

En esta variable se realiza un análisis de la situación comercial aplicada directamente a la muestra en estudio del cantón de Pérez Zeledón, desarrollando un perfil de compras con base en las características que tiene cada producto en los puntos de venta, publicidad local y desarrollo de campañas de impulso en los locales.

A continuación, se detallan las conclusiones de esta variable:

- El conocimiento previo del producto y la valoración de sus características es la razón más importante de compra de este producto por lo que si su sabor es del agrado del mercado meta estas personas repiten la compra, con esto se crea fidelidad con su clientela y se mantiene el hábito de consumo por mucho tiempo.
- La comunicación publicitaria y comercial es la tercera opción que más influye en la compra de estos productos por lo que un plan de mercadeo genera réditos en este mercado meta. Las personas dejan en evidencia en la encuesta que son influenciados por las diferentes promociones que visualizan en varios lugares de comunicación como las redes sociales, los puntos de venta y también por medio de la televisión, la repetición de una publicidad genera recordatorios en el consumidor por lo que al acercarse a puntos de venta al ver la marca, como en este caso Delisur, se sienten tentados a comprar este producto. El autor Kotler (2007) hace mención al mensaje que debe existir en diferentes canales: *“en la mente del consumidor, los mensajes publicitarios de distintos medios y los diferentes métodos promocionales se vuelven parte de un solo mensaje acerca de la compañía”* (p. 433)
- La publicidad de boca en boca es fundamental para la empresa Conservas del Sur ya que no cuenta con el brazo financiero para publicidad de alta demanda. Las referencias de otras personas son la mejor publicidad que pueda tener una empresa,

y en la mayoría de los casos esto es de menor costo que cualquier otro medio de comunicación. Kotler (2007) nombra un tipo de referencia como marketing del rumor: *“cultivar la opinión de líderes y lograr que propaguen información sobre un producto o servicio a otras personas de su comunidad”* (p. 441).

- Las ofertas en los puntos de venta son acciones que generan compra por volumen en estos locales y logran atraer a mucha más clientela, cuando sienten que están recibiendo más por su producto por medio de valor agregados. Esto representa incentivos que ofrecen las empresas al consumidor final, para generar motivación en la compra de su producto, agregan entusiasmo o interés: *“las promociones en días festivos, las ventas de aniversario y una variedad de otros sucesos pueden ser la base de una oferta promociona”* (Clow, 2010, p. 100)
- Por temporada el tener display o impulsadores genera una rotación más rápida de los productos en los puntos de venta, debido a la influencia que puede generar las ventas por pasillo y degustación de los productos ofertados.
- Estos comercios funcionan como canales indirectos de marketing, Best (2007) los describe como *“la colaboración con intermediarios, sean estos mayoristas, minoristas, o comercios de valor añadido”* (p. 289) de esta forma la empresa llega al cliente final, por medio puntos de venta que hacen llegar sus productos, es por esta razón que tener de aliados a estos comercios y brindarles herramientas de venta es clave de éxito.
- Es sumamente importante para el consumidor que los productos de conservas de vegetales y chileras tengan un gran sabor para acompañar sus comidas, la empresa Conservas del Sur debe cuidar que la producción de estos preparados sea con vegetales de alta calidad, frescos y brindando un cuidado en la manipulación de los alimentos para asegurar su sanidad y sabor, bajo altos estándares de control de calidad y un proceso cuidadoso de empaque.

- Los supermercados son los puntos de venta que más clientes atrae, sin embargo, la empresa debe cuidar que los productos de marca propia no compitan con los productos que ellos maquilan a sus clientes corporativos, es requerido que escojan con cuidado estos puntos de venta: *“el alcance de un canal tiene su impacto en el volumen de ventas conseguido, y el canal utilizado afecta también a los precios netos y al nivel de esfuerzo de marketing realizado por la empresa”* (Best, 2007, p. 301), también este autor menciona que es muy importante que la empresa mantenga una excelente relación con estos canales, ya que se convierte en una ventaja competitiva y de alguna medida puede establecer mejores negociaciones en beneficio de todas las partes involucradas (p. 196).
- Las chileras son el producto que más atrae clientes según la encuesta que se realiza, a diferencia de las pulpas de frutas, este segundo producto no se toma en cuenta para la campaña de puntos de venta, y por el contrario se puede dirigir una venta al mayoreo para empresas hoteleras y restaurantes. Esto implica que la chilera puede establecerse como el producto “estrella” de Conservas del Sur bajo la marca Delisur, para atraer más clientes siendo este producto el más llamativo para los diferentes grupos generacionales, demográficos y sociales que realizan la encuesta en estudio.

Conclusiones de la segunda variable: alcances de la capacidad productiva

La segunda variable se refiere a los alcances productivos que tiene Conservas del Sur, según la entrevista realizada al Gerente General de la compañía el señor Damián Elizondo donde detalla la capacidad de producción de su planta y el equipo que tiene a disposición con el fin de conocer los alcances y requerimientos para poder plantear la propuesta de estrategia comercial.

A continuación, se detallan las conclusiones de esta variable:

- Tanto el personal administrativo como operativo no tienen conocimiento del plan anual de producción de la planta, por lo que trabajan con base en los requerimientos a corto plazo que se generan. Como menciona el autor Covey (2015) en su libro de los 7 hábitos de las personas efectivas, el segundo hábito es comenzar con el fin en

mente: *“significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber adónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta”* (p. 129). Esto se resume que es esencial que toda persona y toda empresa conozca sus metas crucialmente importantes definidas en el plan estratégico, convirtiendo esto en el norte de todas las acciones que se ejecuten en las diferentes áreas de la organización.

- No se cuenta con un equipo formal de ventas por lo que la producción depende en un 90% de lo que sus clientes con marca privada les compran. Al no contar con este equipo de ventas, se ha limitado a Conservas del Sur el crecimiento de colocación de la marca propia Delisur, en parte por su dirección estratégica que es abastecer más a los clientes corporativos por medio de la maquila de marca privada; *“los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas, y luego adaptar la oferta y la presentación de marketing para ajustarse a las necesidades especiales de cada cliente”* (Kotler, 2007, p. 492) estas ventas personales es muy frecuente que sean mucho más efectivas que otros canales de venta.
- El equipo de producción es bastante pequeño, y todas las decisiones son tomadas por el Gerente General, las compras de materias primas dependen de sus negociaciones a corto plazo por lo que constantemente se quedan sin ellas, algo que puede generar costos más altos de producción debido a la fluctuación de los precios de los productos agrícolas.
- Al no tener un plan estratégico definido con sus marcas propias y depender mucho de la maquila privada, las pulpas de frutas y las oportunidades de venta por temporada como lo es Semana Santa se ve sumamente comprometida debido a que la prioridad es satisfacer la demanda de estos clientes corporativos.

- Las relaciones de Conservas del Sur con sus proveedores son claves para lograr una maximización de la producción y sus resultados, tener un acercamiento a ellos e ir un paso adelante para prever cambios y requerimientos que se adapten según la temporada del año estos porque se puede requerir una mayor o menor producción de ciertos vegetales o frutas para que se puedan maquilar las conservas de vegetales y chileras.

Conclusiones de la tercera variable: parámetros de medición y seguimiento del plan operativo

En este apartado se hace un resumen de las principales conclusiones del análisis de datos recopilados que afectan la variable de parámetros de medición y seguimiento del plan operativo.

En referencia al plan operativo, este va relacionado directamente a la estrategia comercial que se propone en este trabajo, para fortalecer y posicionar a la empresa Conservas del Sur por medio de los productos que tienen marca propia, realizando la distribución y venta en diferentes puntos de venta de la zona sur del país.

A continuación, se detallan las principales conclusiones de esta variable en análisis:

- Conservas del Sur es una Pymes registrada en el Ministerio de Economía, es una entidad que tiene pocos empleados registrados como planilla fija, y el personal de planta de producción tiene mayor rotación según la temporada y necesidades de la empresa. A raíz de esta rotación de personal operativo es que se debe plantear una forma adecuada de hacer llegar las metas crucialmente importantes de la empresa y generar compromiso para el cumplimiento de las mismas según las acciones propuestas por cada área
- La empresa para el año 2020 tiene una meta estratégica de crecimiento la cual consiste en tener al Gobierno de Costa Rica como cliente y esto lo tiene muy claro cada uno de los directivos, se logra establecer la alianza con el CNP (Consejo Nacional de Producción) para que haga compras a Conservas del Sur de vegetales y frutas que son parte del plan de alimentación de las personas que están en las

cárceles. Se logra con éxito incursionar en este mercado y ahora poseen tres grandes clientes: clientes corporativos para maquilar marca privada, cliente gubernamental y clientes de consumo final en la zona sur del país.

- Conservas del sur no tiene un plan estratégico formalmente elaborado, por lo que tampoco cuenta con un marco estratégico ni tableros de resultados formales para el seguimiento de las metas propuestas, es muy empírico el seguimiento, su experiencia de años y el objetivo con el que nació la empresa de brindar maquila privada a clientes corporativos.
- Los directivos de la empresa tienen muy claro que es necesario mantener informado constantemente al personal administrativo ya que este es un empleado de tiempo regular, la información e involucramiento generan compromiso para el cumplimiento de las metas, y esta motivación genera una excelente dinámica de trabajo en equipo tanto en la misma área como entre diferentes departamentos: sinergia.
- No existe una cadencia de rendición de cuentas periódica para todas las áreas de la empresa, se aplica principalmente al área operativa referente a los resultados de la producción y los pedidos que hacen los clientes corporativos. La medición de ventas y crecimiento de la marca propia Delisur no se realiza de forma constante y no es una prioridad actualmente. Esto se apoya con la teoría del autor Covey (2006) donde explica las cuatro disciplinas de la ejecución, la cuarta disciplina es mantener una cadencia de rendición de cuentas, sin esto, no hay compromiso; es en este espacio donde los empleados exponen los resultados de la semana y generan compromisos y acciones para la semana siguiente, en caso de ser necesario se puede proponer ajustes en las acciones con la finalidad de lograr los objetivos planteados al inicio del mes por ejemplo. La recomendación en estas sesiones es que sean cortas, concisas, enfocadas, de treinta minutos a una hora.

- No se cuenta con un Tablero de Resultados visible para todo el personal, según el área en el que se desempeña. Un Dashboard o tablero de resultados es el que presenta las metas u objetivos de la empresa, o bien se puede segregar metas por departamentos, con la finalidad de llevar un control de las mediciones de predicciones, que son aquellas acciones que hacen mover el número, y adicional, se llevan las mediciones históricas, algo que sea de fácil lectura e interpretación con un solo vistazo.
- En contraste con lo indicado por Covey (2006), una empresa debe dirigirse con una filosofía de las cuatro disciplinas de la ejecución, la primera hace referencia a enfocarse en lo crucialmente importante, el segundo tomar acción sobre las mediciones de predicción, la tercera disciplina es llevar un convincente tablero de resultados y por último, la cuarta disciplina es establecer una cadencia de rendición de cuentas. Según comenta el autor, estas disciplinas compensan las cuatro fallas más importantes para la ejecución: no se conoce la meta, no se sabe qué hacer para lograr la meta, no se lleva una anotación y no hay rendición de cuentas, el 70% de los fracasos en las empresas se debe a una pobre ejecución. Es por esta razón que establecer un modelo de cuatro disciplinas de la ejecución, y de manera que se puedan tomar acciones correctivas de manera oportuna para lograr las metas propuestas.

Conclusiones de la cuarta variable: viabilidad financiera de la estrategia propuesta

En esta sección se resumen las principales conclusiones que hacen referencia a la viabilidad financiera de la estrategia comercial propuesta según los datos recopilados en el capítulo 4.

Seguidamente se detallan:

- Las personas habitantes de la zona de Pérez Zeledón tienen factores de calidad como primera opción para tomar la decisión de compra, no así el precio, el cual pasa a ser un factor de decisión intermedio. Esta conclusión es respaldada por la teoría que menciona Best (2007): *“la percepción de valor del cliente se ve influenciada*

por sus percepciones de los beneficios que le ofrece un producto... sin embargo, las percepciones de los clientes son las que dirigen su comportamiento de compra” (p. 116)

- Los canales de comunicación preferidos de los clientes según se muestra en los resultados de la encuesta de habitantes, estos pueden requerir bajos costos por parte de la empresa Conservas del Sur según la estrategia que deseen utilizar para llegar al consumidor final, los principales son puntos de venta, seguidamente televisión, y en tercer lugares redes sociales como Instagram y Facebook. En el capítulo 6 se desarrollan las propuestas en cada uno de estos canales de comunicación siempre presentando opciones de menor costo posible pero que son para atraer más clientes.
- Conservas del Sur S.A. debe definir objetivos publicitarios como el alcance del número de personas a los cuales se expondrán la propaganda, la frecuencia con la que estas personas se exponen al anuncio y la continuidad de las pautas (Clow, 2010). La ventaja es que los canales como Facebook e Instagram realizan estos seguimientos de forma muy puntual y brindan las estadísticas al cliente de una forma sencilla.
- La empresa no tiene un equipo de mercadeo ya que de momento el 90% de sus ventas se realizan contra pedido de sus clientes corporativos, y es por esta razón que no tiene estrategia de publicidad ni de venta. Posee personas que apoyan a una comunicación y contacto con algunos clientes que distribuyen la marca propia, pero al no ser una prioridad no han dado énfasis en el fortalecimiento.
- La página web, Facebook e Instragram de la empresa contienen muy poca información y no tiene enfoque de comunicación al consumidor final de la zona, es un bajo aprovechamiento de estos canales, esto conlleva algunos efectos negativos ya que los consumidores reflejan en la encuesta de habitantes de Pérez Zeledón.

- La afectación en la rentabilidad por medio de una venta a través de canales indirectos ofrece a la empresa márgenes de rentabilidad menores, pero también minimiza los costos de marketing y los costos de la gestión de un canal (Best, 2007). Según la encuesta a los habitantes, el canal de comunicación que motiva más las compras es por medio de los puntos de venta, promociones en el lugar, degustaciones, kioscos informativos, ventas con productos complementarios, entre otros en el mismo lugar, es un canal muy emocional.

Conclusiones del cruce de variables

Se muestra a continuación las conclusiones del análisis de datos realizado con cruce de variables obtenido de la encuesta a los habitantes de la zona de Pérez Zeledón.

- Los diferentes grupos de edades encuestados se sienten motivados para realizar las compras por las diferentes promociones en puntos de venta. Este canal se puede llamar como sistema de canal indirecto: “...*involucran al menos un intermediario, que adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, sino en todos, el control de las ventas y de la logística*” (Best, 2007, p. 289). Como se menciona que los clientes se sienten motivados por promociones en estos canales de venta, debe ser uno de los puntos importantes a considerar dentro de la propuesta de negociación.
- Los puntos de venta en diferentes comercios de la zona crean una excelente oportunidad para la empresa Conservas del Sur para crear alianzas con los distribuidores como carnicerías, minisúper, sodas, y demás centros minoristas de la zona. Según los resultados de la encuesta, son los lugares con mayor aceptación por parte de los clientes.
- Realizar promociones y enseñar a los puntos de venta a realizar promociones con productos complementarios es un ganar ganar para ambos, y mucho más económico. En estos casos se puede compartir la publicidad por dos vías, tanto por parte de Conservas del Sur como por parte del punto de venta, aumentando la comunicación y llegando a mayor cantidad de personas.

- Las redes sociales son canales de comunicación importantes para los diferentes grupos de edades, y marcan una tendencia para que los consumidores tomen decisiones de compra de diferentes productos y servicios. Esto se contrasta con el objetivo de utilizar las redes sociales como medios de marketing: *“...se ha ido estabilizando y confirmando que las redes sociales pueden ser un lugar dónde conversar de tú a tú con los clientes, acercarlos a nuestros valores y, pasado un cierto tiempo, convencer a los aún indecisos para probar y comprobar nuestros productos”* (Sanagustín, 2016, p. 45)
- La televisión también es un factor para la toma de decisiones, acá la empresa Conservas del Sur debe valorar costos y beneficios sobre ese canal, debido a este medio de comunicación requiere de una mayor inversión, según los resultados de las personas encuestadas es uno de los medios que les influye en un alto porcentaje la toma de decisión de compra. En la zona sur del país existen canales de televisión locales por lo que se amplía dentro de las recomendaciones.
- El lugar donde consumen los vegetales en conserva y chilera, independiente del estado civil de los consumidores, es en la casa de habitación, también otro lugar que se observa en los resultados de la encuesta aplicada a los habitantes de Pérez Zeledón es en las actividades con familiares, ambos son momentos de consumo de estos productos de conservas y chileras de forma predilecta. Se puede determinar que esta relación tiene mucha influencia por el círculo social y familiar de las personas, algo cultural y que al observar y compartir con personas que suelen consumir estos productos se adopta el hábito de consumo de generación en generación. Reuniones con amigos también es un momento de consumo, y este ocupa el tercer lugar de factor de decisión de los consumidores.

Conclusiones generales

- Existe un mercado potencial en la zona del sur de país, este se encuentra muy diluido en edades, género y estado civil. La segregación del mercadeo se debe

realizar para adaptar los empaques, lugares de venta y estrategia de marketing principalmente, ya que son acciones que si dependen de las segregaciones de mercado.

- Se requiere un fortalecimiento de los canales de comunicación como redes sociales y la página web, adelantándose incluso a la posibilidad de un eventual comercio electrónico de los productos de la empresa bajo la marca Delisur, dentro de este proyecto no se detalle esta propuesta de e-commerce pero se deja abierta la posibilidad según incremento de la demanda de productos y servicios para que Conservas del Sur realice el análisis correspondiente para la implementación. *“Mantener un blog y gestionar las diferentes redes sociales puede ser un trabajo a jornada completa... La información se expande a mayor velocidad cuanto más influencia tenga quien la comparte y más auténtica sea” (Sanagustín, 2016, p. 46)*
- En contraste con el uso de redes sociales, estas pueden ser muy positivas para la empresa, pero también pueden llegar a ser noticia de una forma negativa y muy rápida, generando así controversia en el mercadeo. Por lo que lo recomendable es que la persona que administre las redes sociales tenga experiencia y sea un profesional, para que pueda sobrellevar estas situaciones.
- La expectativa de aumento de las ventas de la marca Delisur requiere una inversión en la planta y aumento de recursos de mano de obra por parte de Conservas del Sur, según incrementen las ventas de la marca propia así debe ser la demanda de servicios, el Gerente General de la empresa expresa la necesidad de comprar una maquinaria para el control de la calidad en la producción.
- Es necesaria la implementación de las cuatro disciplinas de la ejecución tanto en el área administrativa como el área operativa, esto conlleva un mejor rendimiento de las acciones propuestas por la empresa, una maximización de recursos y un involucramiento de todo el personal para la ejecución. El autor Covey (2006) le

llama el Reto de la Ejecución para lograr la grandeza organizacional y eliminar las fallas de la ejecución de lo cual depende el éxito continuo.

- Un ajuste en el precio de venta y un aprovechamiento de los puntos de venta son claves de éxito, esto implica que son los medios más directos para llegar al consumidor y son los más atractivos.

Recomendaciones

La empresa Conservas del Sur tiene una necesidad para fortalecer la gestión comercial de sus productos con marca propia, para así lograr posicionarse en el mercado del cantón de Pérez Zeledón, logrando impulsar la economía de la zona y brindando muchos beneficios a familias.

Según los datos obtenidos se muestran varias oportunidades de mejora para la gestión comercial, se entiende que la prioridad son los clientes corporativos sin embargo el que la empresa cuente con diversas opciones para crecimiento y generación de empleo tienen mayores resultados, realizando la propuesta que se plantea en este proyecto poco a poco según se vayan observando resultados.

En esta sección se brindan diversas recomendaciones según cada una de las variables analizadas que impactan en los objetivos de este proyecto, una copia de este documento se entrega a los directivos de Conservas del Sur ya que están en la disposición de estudiarla y valorar su implementación para el 2021.

Se espera que la empresa pueda generar una campaña de crecimiento para sus productos, ya tienen un tiempo en el mercado pero son poco conocidos y no cuentan con una propaganda que los dé a conocer, el enfoque de la empresa en este año 2020 es poder ganar un gran cliente como lo es el Gobierno de Costa Rica a través de ventas al Consejo Nacional de Producción.

Para el 2021 se proponer reactivar ese 10% de ventas de productos con marca propia y lograr un aumento a finales de ese año.

A continuación, se detallan las recomendaciones.

Recomendaciones de los datos generales

- Brindar una capacitación en elaboración de planes estratégicos: existen diferentes alternativas de realizar esta capacitación, ya sea por medio de una empresa consultora externa, por medio de otras empresas con experiencia o bien por medio de estudiantes universitarios. Considerando el costo que hay para la implementación, se propone que se realice a los directivos y sea por medio de estudiantes universitarios.
- Realizar un portafolio fotográfico: está a cargo de la persona del departamento de mercadeo y publicidad, se espera que este portafolio represente diferentes experiencias personales y familiares, diferente género y edad, para que se utilice en momentos diferentes del cronograma de actividades, y en varios medios de comunicación. Se recomienda además, utilizar a los mismos empleados como modelos, y para esto se requiere asesorarse con el área legal de la empresa para preparar un documento de uso de imagen y liberación de responsabilidad.
- Se requiere que la empresa cotice tanto para la maquinaria que expresa el Gerente General para el Control de Calidad así como las diferentes opciones de financiamiento de Pymes en al menos cinco entidades diferentes, entre cooperativas y bancos. Esta responsabilidad está a cargo de la asistente de Gerencia para que sea en la Junta Directiva que se tome la decisión.

Recomendaciones de la primera variable: elementos de la situación comercial

Para la primera variable en estudio y tomando como énfasis los datos recabados en el capítulo cuatro sobre la situación comercial que tienen los vegetales en conserva y pulpas de fruta en la zona de sur del país, se detallan a continuación las recomendaciones:

- Es necesario para atraer clientes que las personas prueben el producto, para esto se propone establecer kioscos y degustaciones en los principales puntos de venta de la

zona, ferias del agricultor y eventos de consumo para que los habitantes de la zona sur del país se familiaricen con los productos Delisur y se haga un hábito de compra. Esta responsabilidad recae en el área comercial de Conservas del Sur y se debe alinear la estrategia a los puntos de venta a través de la empresa a cargo, por medio de visitas frecuentes para fortalecer las alianzas.

- La relación de los empleados con los clientes son clave para generar relaciones exitosas y de larga duración, al ser una empresa de una zona que en su mayoría de los habitantes tienen alguna u otra relación, se conocen o tienen arraigo con la misma zona, la empresa Conservas del Sur debe trabajar puntualmente en fortalecer la gestión comercial con los clientes, desde los clientes corporativos como los consumidores finales, esta es una responsabilidad directa de la Gerencia de alinear a todos los encargados de áreas y estas a su vez al personal que tiene a cargo para que sea una filosofía de trabajo el enfoque a un excelente servicio al cliente, esta opinión se respalda con lo indicado por Garnica (2017):

“Reorganizar la compañía para orientarla hacia el mercado. Las empresas pequeñas por lo general cuentan con pocos clientes, se concentran geográficamente. En forma habitual todo el personal tiene alguna relación con los clientes, por lo que es muy importante que en su contacto con ellos el trato sea amable y brinde los resultados esperados, tan importante es el vendedor como la recepcionista, el técnico que proveerá el servicio o el almacenista cuando entrega las refacciones del producto” (p. 66)

- Al ser la publicidad de boca en boca una de las variables más fuertes que impulsan el consumo, las redes sociales como Instagram o Facebook son vitales creando promociones en donde el usuario invite a otros usuarios de su comunidad para que compartan las publicaciones realizadas mediante la rifa u obsequio con canastas de productos de la compañía. Según comenta Kotler (2017): *“las compañías deben poner en práctica el marketing por atracción, lo que significa crear ofertas de mercado y mensajes que atraigan a los consumidores, más que interrumpirlos” (p.*

18), este autor también hace referencia que una empresa exitosa mantiene mucha presencia en redes sociales publicando videos que se hacen virales y generan publicaciones interactivas con los clientes.

- Impulsar el producto en temporadas como Fin de Año, Semana Santa, Vacaciones de Medio Año, las cuales son vitales para generar compras por volumen y dar a conocer aún más la marca, esto a través de promociones en puntos de venta con productos complementarios y además por medio de las redes sociales con opciones de recetas enfocadas a la temporada del año en la que se encuentre.
- Pautar en medios de comunicación de televisión de la zona, buscar opciones en los medios como tipo reportaje y no como campo pagado, haciendo promoción a las ferias agrícolas. Se debe tomar en cuenta lo comentado por Clow (2010): *“el consumidor típico lee u hojea sólo 9 de las más de 200 revistas para consumidores que hay en el mercado. Un radio escucha por lo general sintoniza sólo tres de las estaciones disponibles en un área determinada. Los televidentes ven menos de 8 de los más de 30 canales disponibles por cable o satélite y el promedio de los ratings de las cadenas de televisión abierta en horario estelar han disminuido más de 30 por ciento en la última década”* (p. 211). Es por esta razón que de momento no se recomienda realizar campañas pagadas por medio de la televisión, y por el contrario, aprovechar los programas existentes en horarios estelares para ser invitados que generen valor al programa y por ende, exposición de la marca Delisur sin costo alguno. El encargado del área comercial de Conservas del Sur debe trabajar de forma conjunta con la asistente de gerencia para tener información de primera mano de cuáles son estos programas y lugares donde se desarrollan para valorar ser uno de los invitados, por ejemplo, participación en recetas de preparación alimentos, ferias comerciales y del agricultor de la zona, horario de las noticias, entre otros de relevancia.
- Hacer alianzas estratégicas en pequeños comercios de la zona, como mini super, pulperías, carnicerías, se requiere una persona a cargo de realizar esta tarea de venta

y promoción, y que, además, Conservas del Sur pertenezca a la Cámara de Comercio de Pérez Zeledón. Esta recomendación se basa principalmente en realizar la venta cruzada de productos, concepto que se define como: “*consiste en ofrecer simultáneamente dos o más productos complementarios en un paquete global a un precio menor que el de ofrecer los dos productos por separado*” (Garnica, 2017, p. 146) Esta responsabilidad de buscar las alianzas recae en el área comercial y debe contar con el apoyo de la Gerencia General para que se pueda tener un margen de negociación con los comercios y así presentar una propuesta de valor atractiva.

Recomendaciones de la segunda variable: alcances de la capacidad productiva

A continuación, se presentan las recomendaciones para los alcances de la capacidad productiva, enfocado a establecer una estrategia comercial para los productos de marca propia de Conservas del Sur.

- Es relevante establecer un boletín semanal (mensual) que le indique al personal tanto administrativo como operativo cuales son los planes de la compañía, al ser una empresa pequeña, el mismo puede ser repartido con volantes a sus colaboradores y el personal administrativo puede obtenerlo vía correo electrónico. Los volantes se pueden ubicar en las áreas comunes como el comedor y áreas de reunión, colocar una pizarra informativa, y que este comunicado sea reforzado por las jefaturas de áreas en las reuniones periódicas de rendición de cuentas. La asistente de Gerencia canaliza los comunicados y baja la información según corresponda.
- Es necesaria la contratación de una persona como mínimo, enfocada a impulsar la marca propia, se recomienda que sea una persona de la zona, un vendedor que tenga un vehículo propio y con capacidad de apertura cartera y con conocimientos de ventas y administración; que haga las alianzas con los pequeños comercios de la zona, se propone establecer un salario base más comisiones, trabajando por metas.
- Hay que establecer un plan de trabajo con sus principales socios comerciales con el fin de tener materia prima constante y a buen precio durante todo el año. Para esto se

pueden hacer dinámicas comerciales que vayan de la mano con la de sus clientes y así ofrecer producto de calidad a mejores precios sin afectar sus márgenes y ofreciéndole al cliente final promociones verdaderas y que logren generar picos altos de producción y alto retorno de la inversión por medio de ventas por volumen.

- Según la temporada del año y la demanda de productos para poder producir los vegetales en conserva, chileras y pulpas, es necesaria la participación de Conservas del Sur en la Cámara de Comercio y actividades que generen atracción del talento para la planta productiva, para canalizar el acceso a la mejor mano de obra.

Recomendaciones de la tercera variable: parámetros de medición y seguimiento del plan operativo

En esta sección se brindan recomendaciones en función a los parámetros de medición y seguimiento del plan operativo para la implementación de la estrategia comercial de Conservas del Sur y los productos de sus marcas propias.

A continuación, se detallan las recomendaciones:

- Establecer un convincente tablero de resultados que sea motivador, sencillo, visible, accesible, actualizable y muestre mediciones históricas y predictivas, uno genérico para la Gerencia General con visión amplia de las metas crucialmente importantes, y uno por área.
- Realizar la rendición de cuentas de forma semanal por área, para evaluar el avance en las metas, y se puedan toman medidas oportunas para realizar ajustes en caso de ser necesarios. Una rendición de cuentas efectiva utiliza el tablero de resultados y cada uno de los integrantes del área tiene claras sus metas individuales y grupales, es capaz de hacer compromisos o apuestas de acciones que llevan al cumplimiento de las metas.

- La Gerencia General debe comunicar al personal de la empresa cuales son las metas crucialmente importantes y el periodo para lograrlo, se recomienda máximo tres metas para lograr un mayor enfoque y una efectividad en la ejecución.
- Se recomienda que la Gerencia General establezca también realizar una rendición de cuentas al personal y a los accionistas de la empresa sobre los resultados anuales de estas metas crucialmente importantes, para lo cual es necesario llevar indicadores como rentabilidad, crecimiento en activos, estados financieros, participación de mercado, ventas, inversión en marketing, acciones para el siguiente periodo, misión, visión, responsabilidad social.
- Implementar un sistema de evaluación y control de las metas crucialmente a través de modelos en Excel, diseñando un dashboard de seguimiento de los indicadores arriba mencionado, este Excel se recomienda aprovechar las habilidades de los estudiantes universitarios que realizan pasantías y se pida trabajen en Conservas del Sur durante ese periodo. Este dashboard de ser posible llevarlo actualizado por día, y sea de uso de las áreas involucradas y luego se unifica en un tablero de resultados de uso gerencial para la toma de decisiones e implementación de estrategias.

Recomendaciones de la cuarta variable: viabilidad financiera de la estrategia propuesta

A continuación, se resumen las principales recomendaciones que hacen referencia a la viabilidad financiera de la estrategia comercial propuesta:

- En este tipo de productos, vegetales en conserva y chileras, la empresa Conservas del Sur debe realizar la venta a los pequeños comercios de la zona Sur del país como los son los minisúper, carnicerías, sodas, restaurantes y supermercados locales, para que dichos comercios hagan la venta al consumidor final, estos son los canales indirectos de venta.
- Conservas del Sur debe motivar al comercio para que les compre los productos, y para esto es requerido que utilice una estrategia de reducción de precios al comercio

directamente, por ejemplo, si el precio final recomendado por Conservas del Sur es de ₡100, se debe vender al comercio en ₡80, así cuando el punto de venta entregue al consumidor final también obtenga una ganancia.

- Conservas del Sur debe hacer una valoración de costos por producto, y realizar un análisis las cosechas que compra a los productores agrícolas de la zona que utilizan como insumos para producir las chileras y vegetales en conserva, de esta forma se tendrá un punto de partida para establecer un precio según costo.
- Una vez analizados los costos que conlleva la producción, como se resumió en la variable de situación comercial actual, el valor percibido por el cliente es esencial para establecer el precio final. Se requiere establecer la lista de proveedores que brindan la mejor calidad al mejor precio posible, la prioridad es que la calidad sea parte del valor percibido por el cliente final.
- Para poder aprovechar al máximo las redes sociales, Conservas del Sur debe contar con una persona a cargo de subir publicaciones en los canales de Facebook e Instagram, y la empresa debe contar con un presupuesto anual para estas publicaciones, la ventaja de estas redes sociales es que se ajustan al presupuesto y a la meta de frecuencia de publicaciones y cantidad de personas que puedan visualizar los anuncios, esta flexibilidad permite que Conservas del Sur vaya probando los costos y beneficios de esta implementación por un tiempo determinado, se recomienda probar por al menos seis meses.
- Se debe hacer una transformación de la página web de Conservas del Sur, donde se resalte que tipo de empresa es, su historia, productos, servicios, beneficios y el impacto que tiene la economía y las familias de la zona de sur del país. Deben incluir apartados de información de los productos de su marca propia y sus principales clientes corporativos. Se debe considerar que esta página es clave para la toma de decisiones de los inversionistas, proveedores y clientes.

- La marca país Esencial Costa Rica brinda presencia y valor al producto, por ende, este valor agregado brinda mayor flexibilidad para establecer un precio que genere rentabilidad y a la vez los clientes perciban un gran valor al comprar el producto. Actualmente Conservas del Sur tiene la certificación de marca país pero requiere hacer mayor exposición de la misma.
- La persona que se recomienda contratar para realizar el relacionamiento y proceso de venta a los comercios de la zona debe contar con un salario base más comisiones, se puede establecer un salario base de ₡350.000 y según la cantidad de productos que logre vender al comercio va a generar un porcentaje de comisión.
- En caso de requerir inversión para aumentar la capacidad productiva por medio de equipo especializado como comenta el Gerente General, se presentan en el capítulo 6 propuestas de financiamientos a través de Banca de Desarrollo y Banca Pymes de algunas entidades financieras, con la finalidad de obtener las mejores condiciones para la adquisición del equipo que según expresa la empresa, es clave para mejorar la calidad en el proceso productivo de las conservas de vegetales y chileras de marca propia Delisur.

Recomendaciones del cruce de variables

- Realizar capacitaciones al personal de los comercios (puntos de venta) para enseñarles a comercializar los diferentes productos de Conservas del Sur, vender con productos complementarios y realizar ofertas. Esta tarea está a cargo de la persona que actualmente tiene a cargo el área comercial, la capacitación inicial es necesario que sea presencial, que sea una capacitación corta de tiempo, pero muy concisa en la información a transmitir al punto de venta, con un gran aporte y valor para que sea aplicado de inmediato. Posterior a la capacitación inicial, esta persona encargada puede delegar la función de seguimiento a puntos de venta al menos una vez al trimestre, se necesita presupuesto para llevar canastas promocionales que aproveche el comercio para generar una estrategia de venta cruzada.

- El encargado comercial de Conservas del Sur es quien tiene a cargo el contacto con los canales de televisión locales, TV Sur canal 14 y PZ Canal 36, con la finalidad de hacer publicidad sin costo por medio de reportajes, intervenciones en las ferias del agricultor y recetas que presenten en algunos de los programas de sus canales. Se requiere primero hacer una visita al canal, conocer a profundidad la programación, la accesibilidad que tienen para recibir invitados en los programas, estar atentos a las fechas de los eventos especiales así como el lugar y horario, además, Conservas del Sur debe enterarse por medio de la Cámara de Comercio de cualquier actividad de la zona donde se pueda negociar tener presencia a través de stand informativos y de presentación de productos, es común que estas actividades de la zona sean transmitidas en los canales de televisión local, y algunas, son de alcance nacional extendiendo la transmisión a canales nacionales como Teletica y Repretel.

Recomendaciones generales

- La Gerencia General debe adoptar el modelo de las cuatro disciplinas de la ejecución para el seguimiento, control y evaluación de la estrategia comercial. Debe comunicar de su decisión al personal a cargo y capacitar a los mandos medios para cerrar brechas. Estos mandos medios son los encargados de llevar a cabo la ejecución de los planes propuestos por medio de acciones, el seguimiento es clave de éxito y permite tomar decisiones oportunas para realizar cambios cuando corresponde. Todo el personal es responsable de rendir cuentas a sus jefaturas y demás compañeros.
- Invertir en una renovación de las redes sociales de Conservas del Sur y su página web, haciendo posteos frecuentes de los diferentes productos de la marca propia, así como los usos y vivencias que se generan en los consumidores, la alianza con puntos de venta es clave de éxito. La Gerencia General debe aprobar un presupuesto de marketing, delegar la tarea de su ejecución al área Comercial. Las redes sociales requieren un constante seguimiento aunque las publicaciones nuevas no sean tan frecuentes, ya que los clientes hacen comentarios y comparten publicaciones, de esta forma se mide el alcance de su implementación, y además, permite abordar con

tiempo cualquier comentario negativo evitando que se extienda rápidamente entre los usuarios de las redes sociales.

- En materia financiera, para poder impulsar el producto se requiere la contratación de al menos una persona que se encargue de potencializar la estrategia comercial, un vendedor, además que la empresa debe tener una cercanía con los pequeños productores agrícolas de la zona para tener insumos de calidad al mejor precio posible, así como mano de obra que pueda requerir según la temporada del año de acuerdo a la demanda del producto.
- La empresa Conservas del Sur debe implementar un modelo para el seguimiento y evaluación de las metas crucialmente importantes, se conoce que un sistema informático conlleva un elevado costo, pero se propone iniciar con modelos vía Excel bien elaborados, contratar estudiantes de Universidad y pasantes pueden ser una excelente opción. La gerencia debe liderar esta implementación y delegar la responsabilidad de ejecución a una persona.
- Conservas del Sur debe establecer un monto de inversión inicial para las campañas publicitarias en redes sociales y según aumenten sus ventas valorar una inversión mayor, para esto requiere tener bien desarrollado el modelo de seguimiento de la estrategia comercial.

Capítulo VI

Propuesta

Introducción

En este apartado se presentan las principales propuestas de diseño e implementación de las recomendadas dadas en el capítulo cinco, con la finalidad de lograr el alcance del objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

Se presenta además, diseños gráficos, costos y precios de las sugerencias de estrategia comerciales, contactos de empresas de apoyo y un cronograma de implementación.

La estrategia comercial planteada hace énfasis en la promoción de las chileras, vegetales en conserva y las pulpas de frutas que tiene la empresa Conservas del Sur con la marca propia, promoviendo dichos productos en la zona sur del país, considerando como referencia que se debe respetar el área de influencia de los clientes corporativos a los cuales se les maquila con marca privada.

Se pretende presentar una estructura para control, seguimiento y rendición de cuentas para el personal tanto administrativo como de producción para medir el resultado esperado de esta estrategia.

Se sugiere, además, un proceso de capacitación para profundizar el diseño de la rendición de cuentas a las personas a cargo del personal por parte de este equipo universitario, el éxito de esta estrategia se fundamenta en evaluar de forma continua la implementación y tomar acciones oportunas para llegar al desempeño esperado.

La eficiencia operativa y las alianzas estratégicas se toman en cuenta para el proceso de venta y distribución de estos productos con marca propia de Conservas del Sur, maximizando los resultados a un menor costo.

Esta empresa logró posicionarse con clientes corporativos durante muchos años, y el giro del negocio el Gerente General tiene claro que debe adoptar nuevos modelos para ampliar los ingresos de la misma.

Se recibe apoyo por parte de los directivos de Conservas del Sur para esta propuesta de estrategia comercial la cual ellos expresan entra a un análisis gerencial para implementar en el año 2021.

Descripción

Se presenta a continuación el detalle de cada una de las propuestas relacionadas a cada una de las variables en estudio con impacto en los objetivos específicos.

Objetivos

Al implementar la estrategia comercial propuesta se espera alcanzar tres objetivos muy importantes, se detallan a continuación:

1. Aumentar el nivel de ventas de los productos de la marca Delisur en un 100% durante el primer año.
2. Incrementar la exposición de la marca a través de las redes sociales por medio de publicaciones y pautas comerciales, alcanzando al menos 3500 seguidores el primer año.
3. Afiliar al menos 35 nuevos puntos de venta en la zona de sur del país durante el primer año.

Público meta

La estrategia comercial propuesta se dirige a personas habitantes del cantón de Pérez Zeledón, entre hombres y mujeres, con edades de 25 a 55 años.

Misión

La misión es la razón de ser de toda empresa, su declaratoria es esencial para definirse y direccionarse en el modelo de negocio.

Se presenta a continuación la misión actual de Conservas del Sur, la cual se encuentra publicada en la página web de Delisur:

“Somos una organización de carácter Agroindustrial y principios artesanales, procesando productos selectos de calidad, con un gran compromiso hacia los estándares de calidad colaborando al desarrollo productivo, social, ambiental”

Visión

La visión es a dónde desea llegar la empresa, ese norte que necesita para definir lo que quiere lograr con el paso del tiempo.

A continuación, se presenta la visión actual de Conservas del Sur la cual se encuentra publicada en la página web de Delisur:

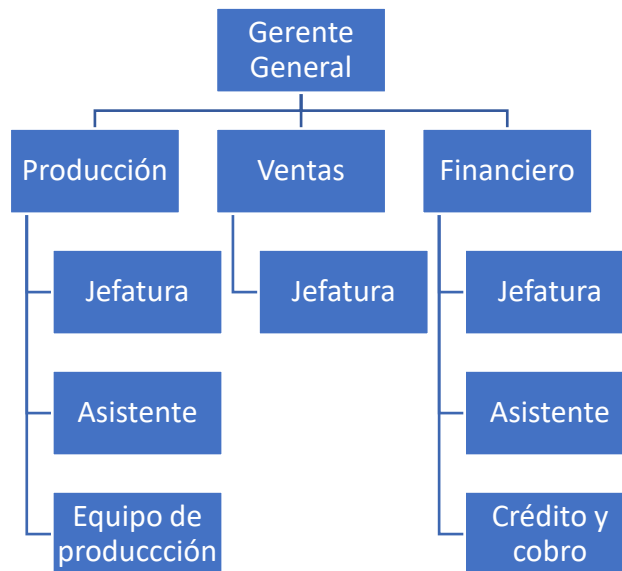
“Nuestra visión empresarial se orienta en posicionarnos dentro del mercado local e internacional como una empresa consolidada generando soluciones innovadoras en cuanto a calidad y frescura de nuestros productos disfrutando los consumidores de un alimento seguro, saludable, delicioso y nutritivo”

Organigrama

Se presenta a continuación el organigrama actual de la empresa Conservas del Sur:

Figura 23

Organigrama empresa Conservas del Sur



Fuente: Conservas del Sur, año 2020

CANVAS

A continuación, se presenta el modelo CANVAS de la marca Delisur de Conservas del Sur, el cual muestra de forma gráfica el negocio en diez puntos clave que son el punto de partida para establecer la estrategia comercial.

Figura 24

Modelo Canvas para marca Delisur

Alianzas claves para la Empresa Proveedores agrícolas Proveedores insumos generales Entidades financieras Canales de televisión Cámara de comercio Puntos de venta locales Distribuidores Asociaciones Solidaristas Empresas de la zona Entidades de gobierno	Actividades clave Atención al cliente Producción de conservas y chileras Gestión de inventarios Implementación Estrategia General Distribución productos Aplicación cuatro disciplinas Recursos clave Planta producción Equipo especializado Vitrinas y mobiliario para stand Plataforma tecnológica página web Personal de ventas Mantenimiento equipos y mobiliarios. Personal de marketing Pasantes universitarios y de colegios técnicos Seguimiento marketing digital Dashboard de resultados digital	Propuesta de valor Variedad de productos con la marca Delisur, brindando calidad al mejor precio. Cercanía al consumidor. Promociones de temporada. Venta cruzada con productos complementarios. Marca país Esencial Costa Rica Métricas clave Tráfico en internet y redes sociales Incremento nuevos puntos de venta Crecimiento en ventas Inventario producción Gastos de marketing (campañas) Nuevas alianzas con empresas Pautas en televisión Capacitación en puntos de venta	Relación con clientes Cercanía puntos de venta Redes sociales Contacto página web Central telefónica Promociones temporada Venta cruzada de productos Canales de comunicación y distribución Instagram Facebook Página web Puntos de venta locales Boletines cámara comercio Convenios entidades de la zona Boletines de proveedores Boletines al personal de Conservas Sur Participación eventos de la zona Degustaciones y stand en puntos venta Stand en ferias del agricultor Participación en programas de TV Transporte y distribución	Segmentos de clientes Clientes corporativos marca privada Clientes empresariales marca Delisur Personas habitantes de Pérez Zeledón Colaboradores de empresas de la zona
Estructura de costos Pago de personal Pago de proveedores Pago de impuestos Pago de distribuidores Adquisición vendedor Adquisición equipo especializado Estrategia marketing Renovación página web		Fuentes de ingresos Ventas en comercios locales Ventas a clientes empresariales Participación en ferias del agricultor		

Fuente: elaboración propia, año 2020

Estrategia de Gestión Comercial

En esta sección se presentan las estrategias y tácticas para incrementar la gestión comercial de la marca Delisur tanto de conservas en vegetales como de las chileras.

A continuación, se detallan las estrategias:

- Incrementar la exposición de la marca en el cantón de Pérez Zeledón para el año 2021.
- Aumentar el nivel de ventas en un 100% en el cantón de Pérez Zeledón para el año 2021

Seguidamente se enumeran las tácticas para el logro de estas estrategias:

Táctica 1 Alianzas Estratégicas

La primera propuesta para las marcas propias de Conservas del Sur es que esta empresa realice alianzas estratégicas con productos complementarios.

Considerando que el producto que se propondrá dar más énfasis en la campaña comercial y según las variables estudiadas por medio del cuestionario aplicado a los habitantes, este es el producto que más gusta a las personas y es muy versátil para aplicar a diferentes platillos. Es por esta razón, que al ser tan versátil, que la empresa Conservas del Sur debe realizar alianzas con otras marcas que son de productos complementarios como galletas, snacks, arroz, carnes, atún, entre otras marcas.

La otra posibilidad de alianza estratégica es tener un acercamiento a los departamentos de Recursos Humanos de las diferentes empresas del cantón de Pérez Zeledón, con la finalidad de presentar una propuesta de valor para sus colaboradores en diferentes épocas del año, muchas empresas realizan actividades entre su personal para brindarles regalos en fechas especiales como el día del padre, día de la madre, navidad, entre otras fechas.

En esta misma línea, si no se logra tener el acercamiento por medio de recursos humanos, aquellas que tengan una Asociación Solidarista es un potencial para realizar alianzas, es muy común ver que estas instituciones realicen canastas para ocasiones especiales según la temporada del año, ya sean para rifas o para la venta a sus afiliados como opciones de regalos. Es importante que Conservas del Sur realice una presentación de sus productos, algo breve conciso y atractivo y posterior se logre concretar una reunión inicial con la empresa de su interés para hacer la presentación, el seguimiento posterior a la reunión es clave de éxito.

Recomendaciones para el seguimiento posterior a la reunión: enviar mensajes en épocas especiales del año, enviar alguna invitación a una actividad corporativa, compartir cada tres meses noticias de interés para ambas empresas, llamadas para saludar y ponerse a disposición.

En el cantón de Pérez Zeledón se encuentran inscritas seis Asociaciones Solidaristas de diversas empresas privadas, se muestra el detalle en la tabla 7 con corte al 30 de enero del 2020:

Tabla 7

Listado de Asociaciones Solidaristas activas en el cantón de Pérez Zeledón

Al 30 de enero del 2020

NOMBRE COMPLETO	SIGLAS
ASOCIACION SOLIDARISTA DE EMPLEADOS COMERCIANTES DEL SUR S.A.	ASECODE
ASOCIACION SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE ASOCIACION CAMARA DE GANADEROS UNIDOS DEL SUR	ASOECGUS
ASOCIACION SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE DIUNYTRA S.A. Y AFINES	ASEDIUNYTRA
ASOCIACION SOLIDARISTA DE EMPLEADOS MUNICIPALES DE PEREZ ZELEDON	A.S.E.M.U.P.E.Z.
ASOCIACION SOLIDARISTA DE TRABAJADORES DEL COLEGIO CIENTIFICO DE COSTA RICA SEDE UNIVERSIDAD NACIONAL REGION BRUNCA	ASOTACC
FEDERACION DE ASOCIACIONES SOLIDARISTAS DE PEREZ ZELEDON	FEASOPZ

Fuente: <http://www.mtss.go.cr/> año 2020

Táctica 2 Ampliación de puntos de venta

Realizar un mapeo de los principales supermercados del cantón de Pérez Zeledón, a continuación, se nombran algunos:

- a. BM General.
- b. Coopeagri (Dos puntos de venta).
 - i. Centro.
 - ii. La Ligia.
- c. Abastecedor San Martín.
- d. Súper Hermanos Estrada.
- e. Supermercado El más barato.
- f. Supermercado Elca.
- g. Supermercado La Curva.
- h. Mayca Autoservicio de Pérez Zeledón.
- i. Supermercado Quiques.

- j. Supermercado Santa Teresa.
- k. Abastecedor Los Gemelos.

Estos puntos de venta representan los Supermercados “grandes” del cantón desde su cabecera hasta San Rafael, actualmente Conservas del Sur cuenta con presencia únicamente en BM General y Coopeagri Centro, por lo que la gestión de ventas se debe realizar en todos los supermercados que se detallan en la lista anterior.

Táctica 3 Degustaciones en puntos de venta

Las degustaciones en puntos de venta logran un alcance mayor al dar de probar el producto a clientes potenciales, dando a conocer sus beneficios, sabor y la oportunidad de cerrar la venta en sitio, además de la captación de nuevos consumidores, fidelización de la marca para los actuales ofreciéndole información en el momento generando confianza en los productos.

Estas degustaciones se programan principalmente los fines de semana de las quincenas que es común como fechas de pagos de salarios, y se espera una alta afluencia de clientes en estos comercios.

Entrar dentro del plan de actividades de sus clientes principales como lo es, ser parte de las dinámicas comerciales que tienes los puntos de venta, mediante dar a conocer cuáles son las temporadas altas de producción de consumo de sus productos, ofrecer al cliente para esas épocas, descuentos especiales por compras en volumen que logren no solo aumentar las ventas si no también mejorar la relación con sus clientes mediante el beneficio otorgado

Táctica 4 Promociones de temporada

Con la finalidad de mantener en mente de las personas, se recomienda realizar promociones de temporada en los diferentes puntos de venta, seguidamente se detallan las propuestas:

- a) 10% Adicional en compra por volumen, aquí se puede negociar un mejor descuento solicitándole al cliente que también otorgue parte de su margen por el beneficio de vender más, este puede ser un 5% adicional para entregar al consumidor final un 15% final de temporada.

- b) Bandedos promocionales, se manda a producir bolsas más pequeñas de 200 gramos que vayan bandedas con la compra de una de 500 gramos, este costo es mucho menor que el del descuento en factura y genera que se conozcan más productos.
 - a. Ejemplo: por la compra de una bolsa de chile jalapeños de 500 gramos se lleva gratis una bolsa de encurtido en vinagre de 200 gramos.
- c) Para la temporada de Semana Santa se disparan las ventas de Encurtidos por lo que un beneficio de este tipo va garantizar un buen desempeño de las ventas.
- d) Fin de año y las vacaciones de Julio también son picos de venta que históricamente se tiene con estos productos.
- e) La compra de espacios por temporada como lo son las islas, cabeceras o kioscos se deben de analizar para entrar con estas propuestas, usualmente el supermercado da un apoyo adicional cuando se adquieren este tipo de espacios los cuales tienen un costo variable que ronda entre los cuarenta mil colones hasta los ciento cincuenta mil colones.

Táctica 5 Portafolio fotográfico

La empresa Conservas del Sur debe contar con un portafolio fotográfico para poder realizar las publicaciones en la página web, redes sociales y en puntos de venta.

Una opción para ahorrar un poco de dinero es tomar en cuenta a los mismos colaboradores y proveedores, para esto es requerido que se firme un acuerdo de uso de imagen o bien un contrato de cesión de derechos de imagen, para esto la empresa debe asesorarse correctamente con el abogado de confianza para preparar el documento y hacer la propuesta a algunos de sus colaboradores y proveedores.

Otra posibilidad para maximizar el uso de los recursos es contactar a estudiantes universitarios del área de fotografía como en la Universidad Veritas y la Universidad Creativa, el Tecnológico de Costa Rica también imparte un técnico en Fotografía Digital.

Táctica 6 Redes Sociales

En la actualidad las redes sociales son un gran aliado para potencializar la marca y estar presente en la mente del consumidor, es un excelente recordatorio. Estas redes sociales, Facebook e Instagram, se administran de igual forma, y brindan herramientas de administración y seguimiento muy eficientes.

Conservas del Sur cuenta con una página de Facebook, a la fecha tienen 1191 seguidores, que tiene muy baja frecuencia de uso por parte de la administración, y no la utilizan para promover la marca ni la empresa, y en el caso de Instagram tiene menor uso, la última publicación fue el 23/09/2019, la dirección es <https://www.facebook.com/DelisurCR>

En esta propuesta se brindan dos opciones, considerando que se cuentan con dos limitantes por parte de Conservas del Sur y según los objetivos y alcances se evolucione el uso de redes sociales.

El primer planteamiento es renovar la imagen de la empresa y las fotografías de los productos, como se observa en la figura 23 la foto de portada corresponde a unos chiles jalapeños rellenos de atún y la foto de perfil es el logro de la empresa Conservas del Sur, en esta pantalla de inicio la recomendación es poner una fotografía del producto estrella, el cual efectivamente son los chiles pero principalmente la chilera ya que los consumidores resaltan en la encuesta que se expuso en el capítulo cuatro, que es el producto más gustado por parte de los habitantes de Pérez Zeledón.

Esta fotografía de portada debe ser algo sencillo pero llamativo, que invite a seguir revisando las publicaciones, una foto de la chilera, el logo de Esencial Costa Rica, la felicidad de sus colaboradores. Esta foto de portada se puede actualizar según la temporada del año, con platillos que utilicen los productos principales de marca propia de Conservas del Sur y al lado el empaque de este producto para que el consumidor lo relaciona al visitar los comercios puntos de venta, es usual ver que las empresas realizan este proceso.

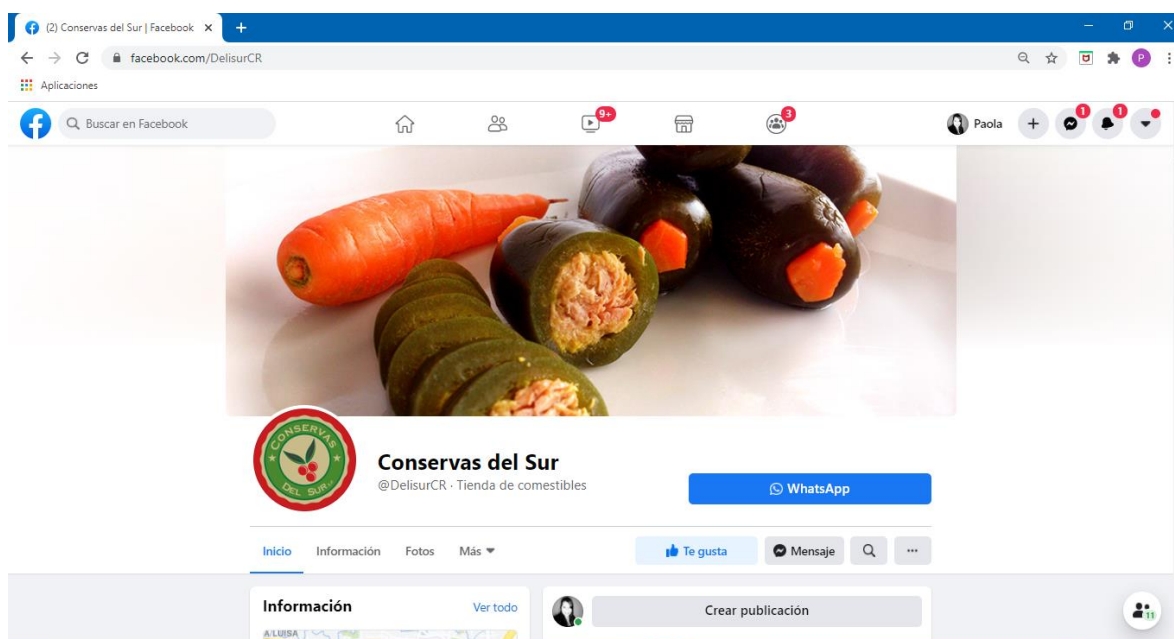
La imagen de perfil se recomienda sea el logo de la marca propia de Conservas del Sur, con la que el consumidor tenga presente y visible en los comercios, en este caso el logo que debería estar de perfil es de Alimentos DeliSur® ya que es la marca que utilizan para

promover la mayor cantidad de productos propios y que distribuyen en la zona de Pérez Zeledón en diferentes comercios locales.

Seguidamente se muestra la figura 25 donde se presenta la imagen de la pantalla inicial de la página de Facebook de Conservas del Sur al realizar la búsqueda.

Figura 25

Página de Facebook Conservas del Sur



Fuente: <https://www.facebook.com/DelisurCR> año 2020

A continuación, se presenta la figura 26 con el logo que utiliza Conservas del Sur para su marca propia Delisur, el cual se compone de unas hojas en color verde las cuales hacen alusión a los productos naturales que se usan en los productos de conservas y chileras, esta marca existe hace diez años como un proyecto que inició la empresa como una fuente adicional de ingresos ya que su prioridad es estar enfocados principalmente en la maquila de marca privada a solicitud de sus clientes corporativos, sin embargo, Delisur es una marca que no ha tenido crecimiento en el mercado por el bajo aprovechamiento de la empresa y además, que brinda enfoque al peso de los ingresos a través de la maquila privada. El objetivo de este diseño es reflejar calidad, que es un producto regional y con ingredientes naturales (excelente materia prima).

Figura 26

Logo de Alimentos Delisur



Fuente: <http://www.delisur.com/> año 2020

Posteriormente, se recomienda que Conservas del Sur incremente las publicaciones en Facebook, en primera instancia, las que no tienen costo en la aplicación, esto significa que se requiere que la empresa tenga a cargo una persona que realice publicaciones para que los que mismos seguidores (actuales) compartan las mismas a sus amigos de la red social, para esto es necesario realizar algunas promociones o rifas de canastas de productos con dinámicas de darle me gusta, compartir la publicación y nombrar en los comentarios al menos una amigo en la red social. El objetivo de esto es lograr un crecimiento de seguidores en la página.

Dentro de las publicaciones, mencionar lugares que son puntos de venta, productos, recetas, y usos de los productos Delisur, si el comercio también cuenta con página de Facebook incentivar la alianza para que entre ambos realicen la promoción. Un ejemplo de esto es una Carnicería de la zona, hacer una canasta de productos y un descuento de compra para el o los ganadores.

La segunda propuesta es conforme vayan incrementando los seguidores y ventas, valorar realizar compras en Facebook de anuncios, entonces, si una persona dentro de la red social ha estado buscando productos similares, con cierta frecuencia Facebook muestra los anuncios invitando a los consumidores a darle Me Gusta a la página de Conservas del Sur. En este apartado se requiere establecer un presupuesto trimestral y una persona encargada de mantener actualizada la página de Facebook, dar seguimiento al objetivo por medio de las estadísticas con las mismas herramientas que pone a disposición la aplicación. Un presupuesto inicial de ¢150.000 y que la aplicación muestre el alcance que puede tener con este monto.

Como actualmente Conservas del Sur no cuenta con un comercio electrónico (venta en línea), es difícil medir el impacto directo que puede tener en las ventas de productos Delisur, por lo que el objetivo es aumentar el alcance a su mercado meta a través de interacciones en las publicaciones y leads hacia el sitio web.

En el trimestre se establece un calendario de contenidos, utilizando el portafolio de fotos:

Tabla 8

Calendario de contenido para la página de Facebook Conservas del Sur

Primer Trimestre 2021

Tipo de publicación	08/01/2021	15/01/2021	22/01/2021	29/01/2021	05/02/2021	12/02/2021	19/02/2021	26/02/2021	05/03/2021	12/03/2021	19/03/2021	26/03/2021
Conozca nuestros productos primera parte	X											
Presentando la chilera		X										
Receta #1 con vegetales en conserva			X									
Lanzamiento Rifa #1 Canasta productos				X								
Conozca primer punto de venta XXXXXX					X							
Conociendo la empresa Conservas del Sur						X						
Presentando algunos proveedores de la zona							X					
Resultado Rifa #1 Canasta productos								X				
Stand en la feria del agricultor									X			
Conozca nuestros productos segunda parte										X		
Receta #2 con chileras											X	
Vegetales 100% frescos												X

Fuente: elaboración propia, año 2020

Táctica 7 Canastas de productos para temporadas del año

Colocar en los puntos de venta paquetes de varios productos de Delisur y algunas marcas complementarias como snacks o galletas tipo soda. En temporadas como semana santa la demanda por los encurtidos y chileras aumenta por lo que deben exhibirse productos Delisur con mayor visibilidad en los comercios.

En redes sociales promocionar los paquetes o canastas, y es relevante que Conservas del Sur negocie con los comercios que se brinde un descuento por paquete para que sea atractivo para el consumir final comprar al mismo tiempo cinco productos en vez de uno.

Táctica 8 Televisión en Pérez Zeledón

Tener un acercamiento con los canales locales TV Sur canal 14 y PZ Canal 36, con la finalidad que se hagan reportajes a Conservas del Sur según las siguientes propuestas:

- a) Recetas de platillos
- b) Stand en la feria del agricultor
- c) Invitados en programas referente a la agroindustria del cantón

- d) Noticias referentes al crecimiento económico de la zona
- e) Generación de empleo en Pérez Zeledón
- f) Responsabilidad social con las comunidades del cantón

La página web de TV Sur Canal 14 es <https://www.tvsur.co.cr/> y en esta dirección se pueden visualizar las noticias más destacadas y los reportajes según la programación que poseen.

La información del otro canal PZ Canal 36 se puede ver en el Facebook <https://www.facebook.com/TVCURRE> y en los servicios de cable tiene los canales 63 en Tigo, 24 en Cable Sur y 96 en Cable Brunca.

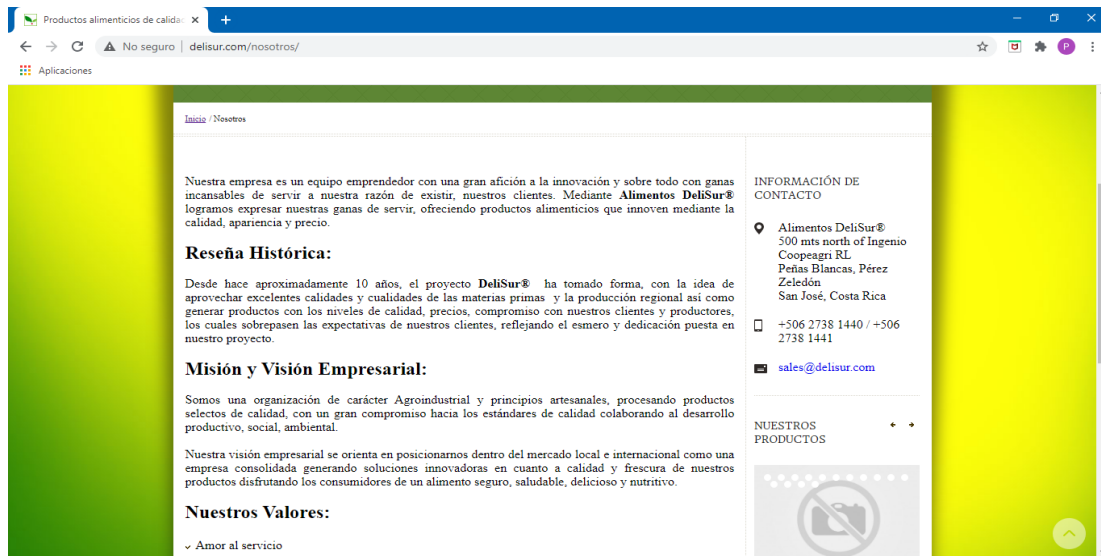
Táctica 9 Potencialización marca Esencial Costa Rica

La página web de Conservas del Sur actualmente se registra bajo la marca propia DELISUR, la dirección web es www.delisur.com y esta requiere hacer actualización de varias partes las cuales se detallan a continuación:

- a) La reseña histórica puede complementarse con información de la empresa Conservas del Sur, información del arraigo que tienen en Pérez Zeledón y el aprovechamiento de los productores y proveedores de la zona sur del país, así como del crecimiento que ha tenido a lo largo de 10 años, incluyendo la certificación de Esencial Costa Rica, de esta forma genera un mayor compromiso al Consumidor. Como se muestra en la imagen figura número 27 la parte de reseña histórica no menciona quien es la empresa, año de fundación, los pasos que ha logrado para ser la marca Delisur y el apoyo al productor local, es importante además, que se indiquen qué tipos de comercios puede encontrar los productos. La información de contacto tiene una mezcla de palabras en español y otras en inglés, se debe corregir y estandarizar a un solo idioma para que sea de mayor comprensión para el usuario.

Figura 27

Reseña histórica Delisur publicada en la página web de la marca

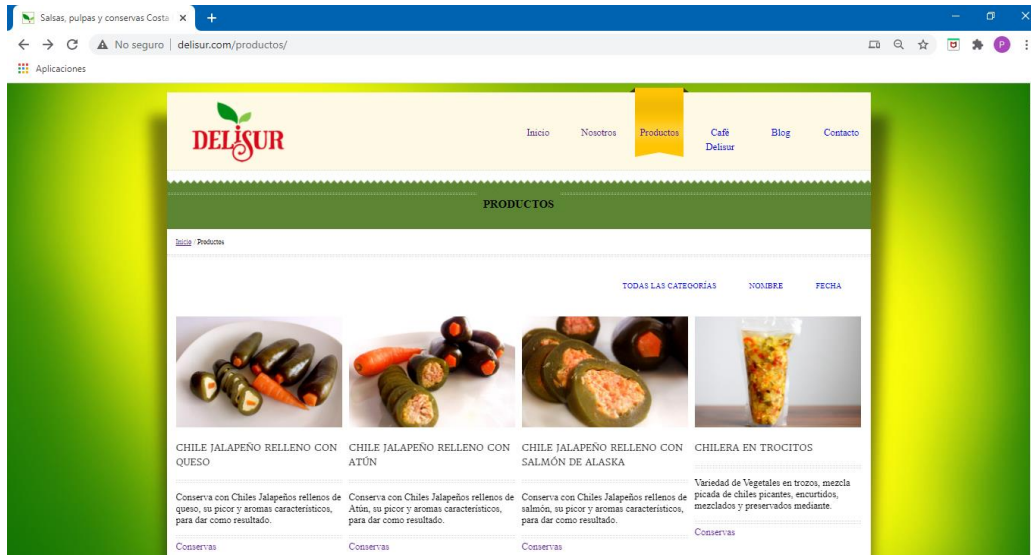


Fuente: <http://www.delisur.com/nosotros/> año 2020

- b) En la sección de Productos no existe un orden lógico para mostrar los productos, se propone que organicen por categorías, primero las conservas, posterior las salsas y de último las pulpas de frutas. A continuación, se presenta la figura 28 en la cual se indica una opción en color azul llamada TODAS LAS CATEGORIAS que al abrir la persona puede escoger la categoría de productos o bien todos al mismo tiempo, lo puede ordenar por NOMBRE o por FECHA, sin embargo, para visualización y sea más sencilla la comprensión del usuario, estos filtros deben ubicarse a la izquierda de la página y que sea por medio de un botón que haga llamar la atención, caso contrario, estas opciones pasar desapercibidas.

Figura 28

Categoría Productos de la página web de Delisur

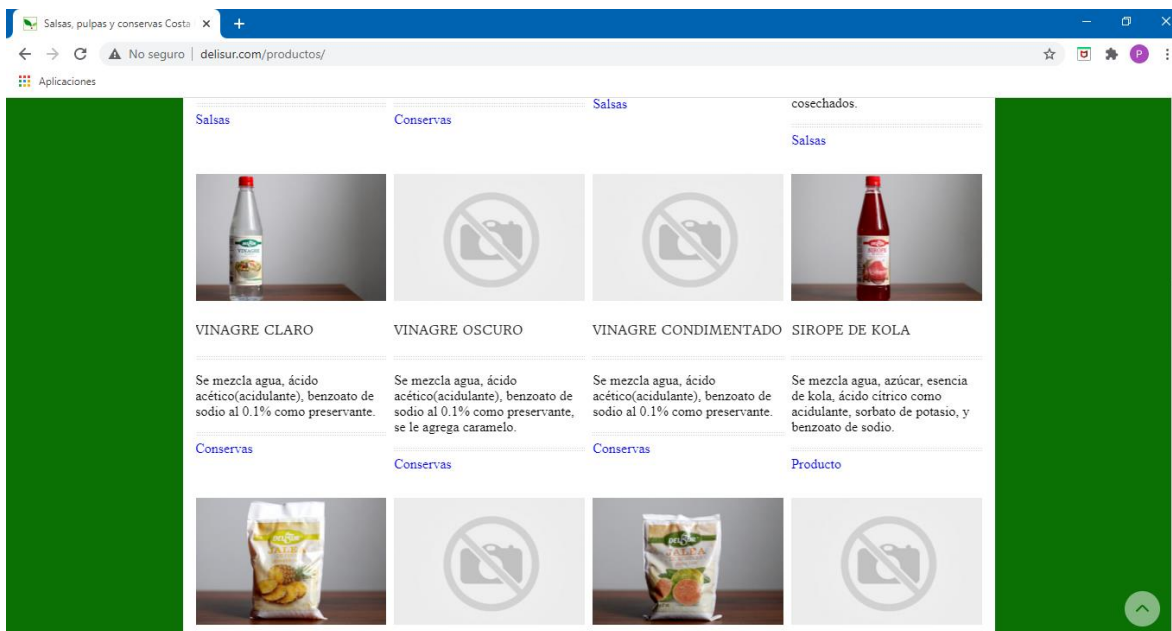


Fuente: <http://www.delisur.com/productos/> año 2020

- c) En la sección de Productos no todos cuenta con una foto del mismo. En la figura 29 se muestran las fotos de los productos pero hay 15 de ellos que no tienen foto, esto no se recomienda dejarlo así, el cliente puede desconfiar del producto y no lo desee comprar. También la foto debe estar disponible al dar click sobre el nombre, ya que abre una segunda pantalla con la descripción completa.

Figura 29

Fotos de la selección de Productos de la página web de Delisur

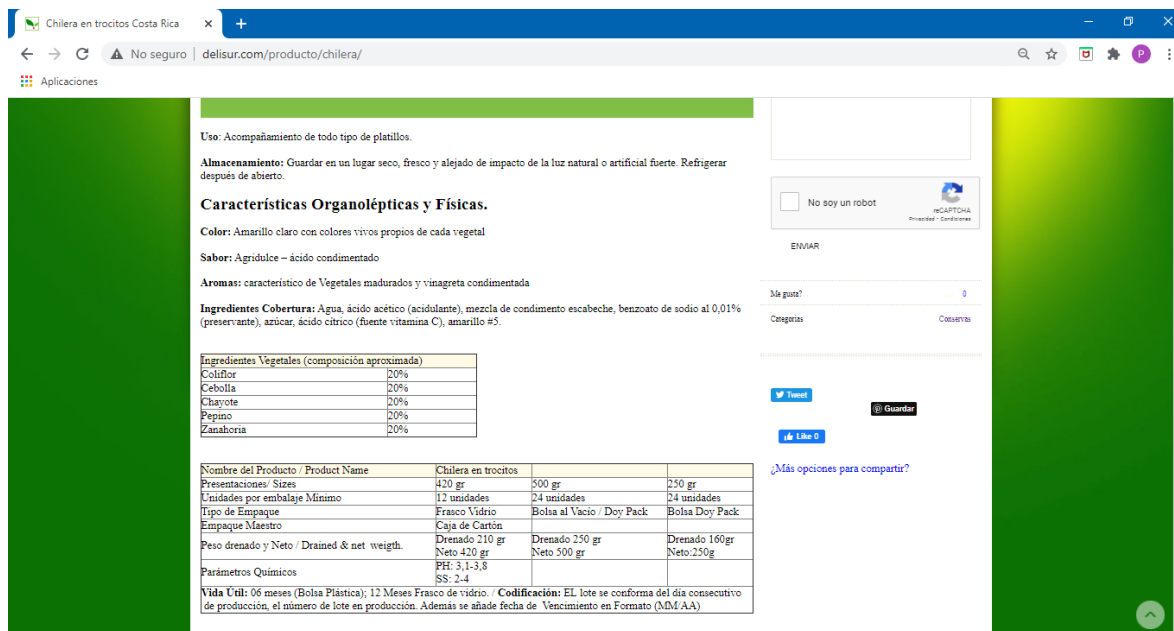


Fuente: <http://www.delisur.com/productos/> año 2020

- d) Al abrir la información completa del productos, en la descripción del tamaño y empaque nuevamente se observa una mezcla de idiomas entre el español y el inglés, pero esto debería estar estandarizado en un solo idioma, este detalle se muestra a continuación en la figura número 30.

Figura 30

Fotos de la selección de Productos de la página web de Delisur

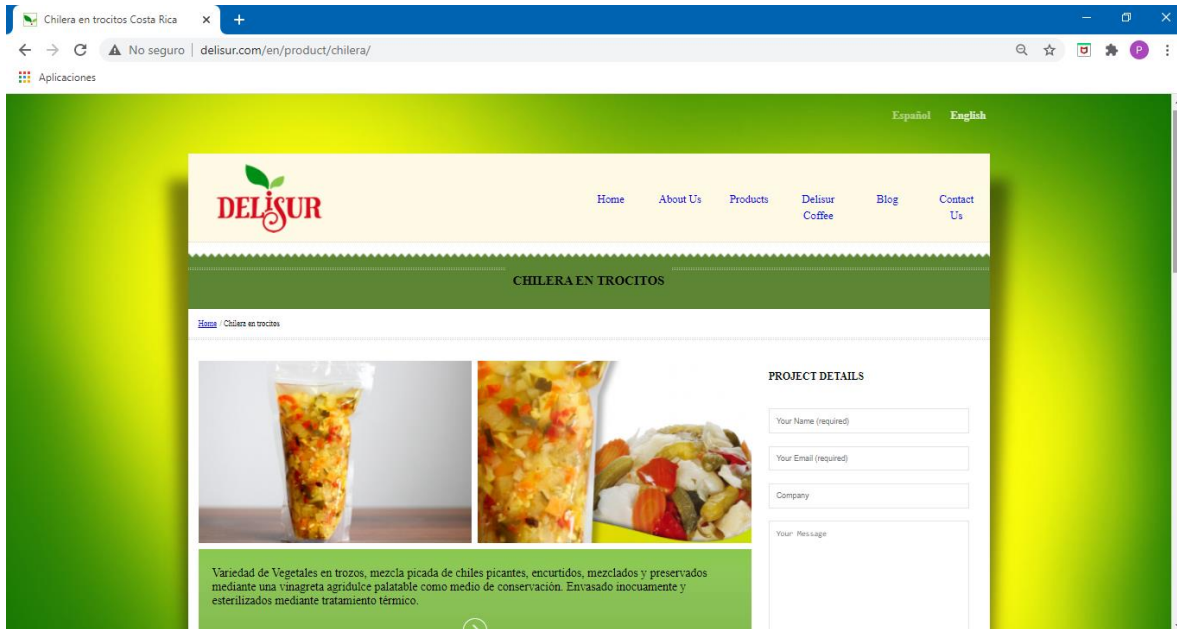


Fuente: <http://www.delisur.com> año 2020

- e) Al inicio de la página web www.delisur.com se presentan dos opciones para cambiar el idioma a español o a inglés, sin embargo, no tiene un buen funcionamiento porque al seleccionar inglés solamente cambia los títulos de las opciones del menú principal, no así la descripción del producto, como observación adicional referente al idioma, como sucede en la dirección física de la empresa y el cuadro descriptivo del producto, tiene mezcla de inglés y español pero no está estandarizado. En este caso, la empresa debe hacer que funcione correctamente la selección del idioma y que todo esté redactado en el mismo idioma al seleccionar uno u otro. A continuación, se muestra la figura número 31:

Figura 31

Selector de idioma de la página web de Delisur



Fuente: <http://www.delisur.com> año 2020

- f) La sección de noticias, o blog como se indica en la página web, está desactualizada, solamente se muestra una noticia del año 2016 donde menciona que la empresa Conservas del Sur adquiere la certificación de la marca país Esencial Costa Rica. En este apartado es necesario que la empresa actualice al menos una vez por trimestre datos relevantes para sus consumidores, si lograr participar en alguna Expo, si logran un reconocimiento nacional o internacional, algo que hayan realizado en el cantón de Pérez Zeledón y la Municipalidad lo haya reconocido, entre otros datos de interés social y económico para la zona.

Estrategia de Capacidad productiva

La capacidad de productiva debe alinearse a las expectativas del área de ventas de la empresa, por lo que requiere hacer algunos ajustes para sean que más eficientes.

- Lograr un involucramiento del 100% de los colaboradores con la visión de la empresa para el año 2021.

Táctica 1 Capacitación

Conservas del Sur cuenta con 13 colaboradores fijos y en temporada alto asciende a 20 en total, para iniciar con una estrategia comercial que espera aumento de las ventas, presencia de marca y aumento de clientes, es necesario convocarlos a todos a una reunión de al menos una hora para explicar la misma y aclarar dudas que puedan tener al respecto.

Se debe indicar en esta reunión las personas responsables de liderar las nuevas tareas y detallar como se implementa la estrategia y principalmente su seguimiento.

La cultura organizacional es clave de éxito para que se logre una eficiencia operativa en la implementación, y así alcanzar los objetivos, es por esta razón que es responsabilidad de los directivos de Conservas del Sur mantener informados al personal del alcance de las metas propuestas, y cualquier cambio en el giro del negocio según sus necesidades. Si el personal es involucrado en el proceso, se logra compromiso y alineación.

Las personas que ocupen puestos que tengan a cargo al personal son los primeros que deben ser llamados para explicarles de la estrategia comercial, y principalmente de la aplicación de las cuatro disciplinas de la ejecución que más adelante se explica con mayor detalle.

Táctica 2 Boletín mensual informativo

Como la mayor parte del personal es operativo, este no cuenta con un acceso a una computadora, pero si tienen áreas comunes y zonas de descanso como el comedor, por esto se recomienda generar un boletín informativo que sea mensual de cómo se va logrando las metas del año así como cualquier cambio o noticia de relevancia que puede afectar el trabajo del día a día.

El boletín se coloca en estas áreas comunes, y los que tienen acceso a una computadora con correo electrónico corporativo se envía por este medio.

Las metas de Conservas del Sur son las ventas a clientes corporativos con marca privada, a clientes gubernamentales y con esta nueva estrategia, el cliente de Pérez Zeledón por medio de la marca privada Delisur.

Estrategia Plan de trabajo con proveedores

En esta sección se presentan las tácticas para fomentar una sinergia de trabajo con los puntos de ventas y proveedores de la empresa Conservas del Sur, los cuales están ubicados principalmente en el cantón de Pérez Zeledón.

Táctica 1 Participación en la Cámara de Comercio Región Brunca

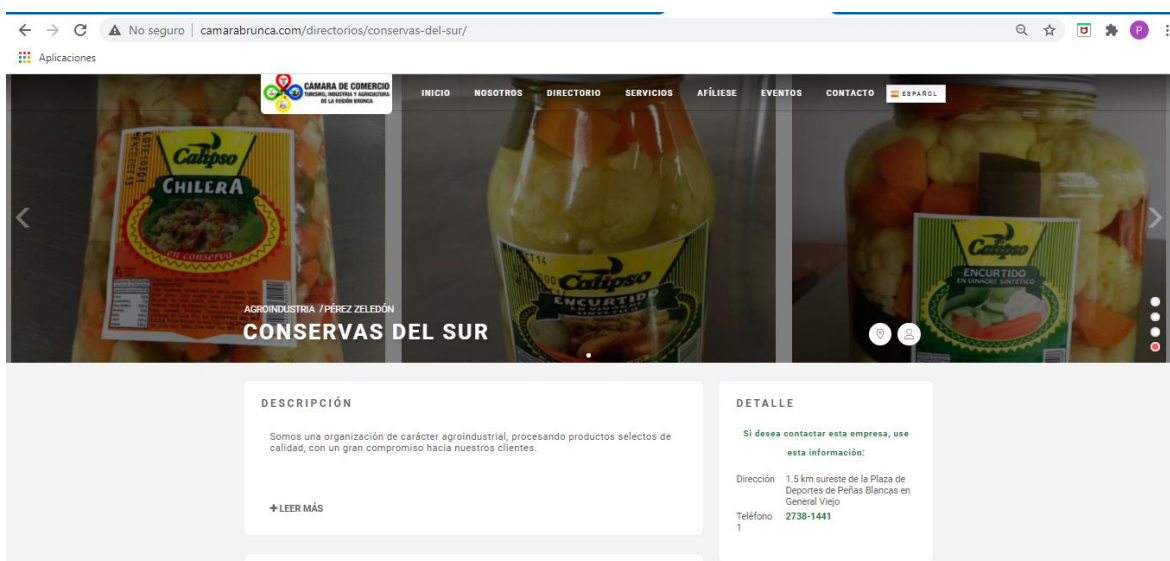
Actualmente Conservas del Sur no pertenece la Cámara de Comercio Región Brunca, se propone su inscripción para obtener los siguientes beneficios:

- a. Capacitaciones
- b. Charlas
- c. Oportunidades de negocio en la zona
- d. Exposición de marca
- e. Apoyo e intervención ante entes gubernamentales
- f. Enlaces entre empresas de la zona
- g. Publicaciones y promociones
- h. Oportunidades para generar empleo
- i. Comunicación constante de noticias de relevancia que pueda impactar en el negocio

El costo mensual de afiliación es de ₡8.000 con posibilidad de negociar la tarifa por el tamaño de la empresa al ser una Pymes (Pequeña Empresa más de 10 a 35 empleados máximo). A continuación, se muestra la figura 32 donde se observa que la empresa Conservas del Sur recién ingresa a la Cámara de Comercio de la Región Brunca, ubicada en Pérez Zeledón, esta fue una de las recomendaciones de este proyecto de estrategia comercial que se brindó a la empresa.

Figura 32

Marca Calipso de Conservas del Sur en Página web de la Cámara de Comercio



Fuente: <http://www.camarabrunca.com/directorios/conservas-del-sur/> año 2020

Táctica 2 Capacitación de ventas a los puntos de venta

La última propuesta en esta sección es que la persona encargada de realizar las ventas de los productos a pequeños comercios de la zona, les brinde capacitación en técnicas de venta y organización de productos para promover la venta de forma complementaria con otros.

Se ha detectado que los comercios en general contratan personal para atención de clientes pero no cuentan con una capacitación en servicio ni en ventas, solamente atienden según pide el mismo cliente.

Es requerido que el vendedor de Conservas del Sur al menos una vez por semestre dedique un tiempo a solo a realizar visitas de seguimiento a los comercios que compran de sus productos, se quede al menos una hora en el punto de venta, interactúe tanto con el dueño como con el personal de atención y los clientes, observe como el comercio trabajo y posterior les indique puntos de mejora, se debe iniciar con una felicitación de las fortalezas encontradas, y posterior conversar sobre oportunidades de mejora en la venta.

En la visita, también se brindan consejos de organización, muestreo de productos, estantería, limpieza y estrategia de comercialización con productos complementarios.

Estrategia para parámetros de medición y seguimiento del plan operativo

Para poder lograr con éxito cualquier objetivo, es requerido tener claro como la empresa y sus colaboradores miden el avance de la implementación de sus acciones y brindan seguimiento para tomar decisiones de forma oportuna.

Táctica 1 Capacitación en las cuatro disciplinas de la ejecución

- a) Enfocarse en lo crucialmente importante: establecer la meta aumentar el nivel de ventas de marca propia para llegar al menos a un 20% del total de las ventas de la empresa, actualmente representan un 10%
 - a. Debe encontrarse visible, plazo de cumplimiento 1 año.

- b) Tomar acción sobre las mediciones de predicción: llevar registros del control de producción y ventas de productos de marcas propias, para mantener el enfoque de los integrantes del equipo en el cumplimiento de la meta, se proponen indicadores de seguimiento, son actividades que predicen el logro de la meta, a diferencia de una medición histórica que mide el logro de la meta y son difíciles de influenciar, y las mediciones de predicción predicen el logro de la meta y son más fáciles de influenciar.
 - a. En el caso de la estrategia comercial para la marca propia de conservas del sur se establecen las siguientes mediciones de predicción:
 - i. Alianzas con Asociaciones Solidaristas
 - ii. Incorporación nuevos puntos de venta
 - iii. Capacitación en puntos de venta
 - iv. Alianzas con Marcas complementarias
 - v. Degustaciones en puntos de venta
 - vi. Promociones de temporada
 - vii. Publicaciones en Redes Sociales

viii. Rifas en Redes Sociales

ix. Pautas en Televisión

- c) Llevar un convincente tablero de resultados: tablero para la planta de producción, tablero para el área administrativa y comercial y por último un tablero de ventas.

- d) Establecer una cadencia de rendición de cuentas: periodicidad semanal a la misma hora, reportar acerca de los compromisos adquiridos la semana anterior, revisar y actualizar el tablero de resultados (prender de los éxitos y de los fracasos, celebrar los éxitos), hacer nuevos compromisos. Tiempo máximo recomendado 35 minutos, ya que deben ser muy efectivas las reuniones, y cada persona debe conocer su meta, su compromiso y el resultado obtenido, para brindar nuevos compromisos la semana siguiente.

Táctica 2 Medios de comunicación dentro de la empresa

Como se menciona en puntos anteriores, la mayor cantidad del personal es operativo, por lo que no tiene acceso a una computadora, y el principal medio de comunicación es a través de su jefatura directa y de las áreas comunes del edificio.

Con este dato, lo primero que debe tomarse en cuenta, es que las jefaturas o personas que tienen a cargo personal deben estar alineados con la estrategia comercial de Conservas del Sur, y según las directrices giradas por sus directivas, deben bajar la información al personal, motivando a los equipos a cumplir con las expectativas y compromiso requerido para lograr los objetivos empresariales.

El segundo punto, es sea visible el tablero de resultados por área o departamento, de manera que todas las personas que trabajan conozcan sus metas y el avance en las mismas, para que puedan tomar acción inmediata sobre los resultados.

En el caso del personal que, si cuenta con acceso a computadora, puede recibir información por medio del correo electrónico corporativo, crear un correo con el nombre de Comunicados o Soy Conservas del Sur, de forma que se vuelva prioridad leer el correo que

proviene de este remitente, la persona que tiene a cargo esta comunicación oficial es la asistente de Gerencia General.

Táctica 3 Sistema de control y evaluación de la estrategia

Implementar un sistema informático es costoso, por esta razón, la primera propuesta de este trabajo es realizar un modelo de control y evaluación de la estrategia comercial por medio una herramienta en Excel.

Los puntos a considerar dentro de esta herramienta deben ser sencillos de alimentar y que no conlleven mucho trabajo para una o varias personas según el área en el que trabajen, y que a la vez, genere un informe gerencial para que sea analizado por los directivos en el momento que así lo requieran.

El primer punto de la herramienta en Excel debe dirigirse al área comercial, donde indique la meta anual, la meta mensual, los resultados de las ventas obtenidas en el día, así como el inventario disponible para la venta.

El segundo, dirigido al área operativa, la producción meta, el inventario que ingresa, el inventario que sale, tanto para productos agrícolas como para los productos de empaque y etiqueta requeridos para la marca Delisur, también debe mostrarse un resumen de las ventas realizadas, lo cual genera motivación a los empleados que el esfuerzo realizado en su trabajo diario brinda rendimientos.

El tablero de resultados debe ser visible, sencillo y se fácil comprensión con un solo vistazo además es creativo, pueden ser gráficos o bien, la innovación de las personas se puede poner a prueba, un ejemplo un tablero en forma de pista de carreras de automóviles mostrando un punto de partida y una meta por alcanzar.

Esta puede ser una forma de acercar al personal y generar aún más motivación y compromiso, siendo parte del desarrollo creativo de un concepto.

A continuación, se muestra una plantilla para llevar el control de las ventas del mes, donde el encargado de las ventas es responsable de alimentar su gestión del mes, y a la vez de forma automática el sistema va generando un resultado del alcance mensual y anual de la meta que se haya definido previamente.

Tabla 9

Muestra del Excel de Control de Ventas Mensuales

Delisur, alcance 2021	Monto expresado en Colones	Alcance de la meta
Meta anual en ventas		%
Meta mes 1 en ventas		%

Fecha	Cantidad productos	Monto expresado en Colones	Alcance de la meta del mes
Logro día 1	0	€0.00	%
Logro día 2	0	€0.00	%
Logro día 3	0	€0.00	%
Logro día 4	0	€0.00	%
Logro día 5	0	€0.00	%
Logro día 6	0	€0.00	%
Logro día 7	0	€0.00	%
Logro día 8	0	€0.00	%
Logro día 9	0	€0.00	%
Logro día 10	0	€0.00	%
Logro día 11	0	€0.00	%
Logro día 12	0	€0.00	%
Logro día 13	0	€0.00	%
Logro día 14	0	€0.00	%
Logro día 15	0	€0.00	%
Logro día 16	0	€0.00	%
Logro día 17	0	€0.00	%
Logro día 18	0	€0.00	%
Logro día 19	0	€0.00	%
Logro día 20	0	€0.00	%
Logro día 21	0	€0.00	%
Logro día 22	0	€0.00	%
Logro día 23	0	€0.00	%
Logro día 24	0	€0.00	%
Logro día 25	0	€0.00	%
Logro día 26	0	€0.00	%
Logro día 27	0	€0.00	%
Logro día 28	0	€0.00	%
Logro día 29	0	€0.00	%
Logro día 30	0	€0.00	%
Logro día 31	0	€0.00	%
Total logro mes 1	0	€0.00	%

Fuente: elaboración propia, año 2020

El siguiente modelo que se presenta es una tabla para el seguimiento de la implementación de las estrategias comerciales, relacionando el concepto con las cuatro disciplinas estas son las mediciones de predicción, es decir, son las acciones o apuestas que la empresa confía para aumentar sus ventas de la marca Delisur, este seguimiento e implementación son responsabilidad del área comercial y se realiza además en conjunto con la persona encargada de la propaganda y publicidad, la meta y alcance se mide en cantidad, y el logro la misma tabla lo brinda de forma automática.

Tabla 10

Seguimiento estrategias comerciales primer trimestre 2021

Estrategia a implementar	Mes 1			Mes 2			Mes 3		
	Meta	Alcance	Logro	Meta	Alcance	Logro	Meta	Alcance	Logro
Alianzas con Asociaciones Solidaristas			%			%			%
Incorporación nuevos puntos de venta			%			%			%
Capacitación en puntos de venta			%			%			%
Alianzas con Marcas complementarias			%			%			%
Degustaciones en puntos de venta			%			%			%
Promociones de temporada			%			%			%
Publicaciones en Redes Sociales			%			%			%
Rifas en Redes Sociales			%			%			%
Pautas en Televisión			%			%			%
Total primer trimestre 2021			%			%			%

Fuente: elaboración propia, año 2020

Estrategia de viabilidad financiera

Alcanzar un margen de utilidad de un 35% de la venta de los productos de marca propia Delisur, con la finalidad que este margen pueda pagar parte del financiamiento de la compra del equipo especializado, las comisiones del vendedor y la inversión en propaganda y publicidad.

Táctica 1 Opciones financiamiento Crédito para Pymes

El Gerente General de Conservas del Sur expresó en la entrevista que requieren la compra de un equipo de laboratorio para tener mejores controles de calidad en los productos que se maquilan y que se comercializan bajo la marca propia como Delisur, el costo de este equipo es de \$40.000 (cuarenta mil dólares americanos), por lo que se hace la propuesta de las opciones de financiamiento de diferentes entidades financieras que ofrecen este servicio para que se considere la recomendación que para el 2021, según el incremento de las ventas de Delisur, se adquiera el financiamiento para el equipo y así mejorar la producción.

Seguidamente se muestra un resumen de las condiciones ofrecidas por cinco entidades financieras en visitas que se realizan en el mes de diciembre 2020:

Tabla 11
Resumen de propuestas de financiamiento crédito Pymes

Entidad	Tasa anualizada	Moneda	Plazo Máximo	Comisión Formalización	Garantía	Cuota por millón, sin seguros
Coopenae, R.L.	12.25%	Colones	144 meses	2%	Hipotecaria, Prendaria, Fiduciaria	13,285.97
Coopealianza		Colones	120 meses			14,454.12
Banco Nacional	14.70%	Colones	60 meses			23,632.75

Fuente: elaboración propia según visitas a entidades financieras diciembre 2020

Táctica 2 Plan de comisiones área comercial

La empresa Conservas del Sur cuenta con dos personas dentro de la planilla que tienen experiencia en el ámbito comercial, especialmente una de estas personas realiza funciones clave que posicionan a Delisur en uno de los principales supermercados de la zona sur.

Debido a esta experiencia, se puede aprovechar sus habilidades y contactos para fortalecer la estrategia comercial por medio de esta propuesta, y dar un incentivo económico por medio de comisiones de un 5% que se toma del margen que tiene establecido la empresa Conservas del Sur.

Táctica 3 Precio del producto

Al ser Conservas una empresa manufacturera tiene mucho margen de negociación con estos clientes, por lo que se recomienda establecer una propuesta agresiva de precios con el fin de entrar como el producto más competitivo en ese rango.

Con base al estudio de mercado realizado en la zona se garantiza una alta competitividad sobre las marcas de otras empresas con productos similares al entrar con una estrategia de precios como la que se detalla en el cuadro anterior.

Tabla 12**Comparación de precios de productos similares de empresas competidoras**

Marca	Descripción	Empaque	Gramaje	Precio Venta
Sabanero	Chilera Vegetales	Bolsa Doy Pack	500 gramos	€1.200,00
Sabanero	Chile Jalapeño	Bolsa Doy Pack	500 gramos	€970,00
Rico Rico	Encurtido Vinagre	Bolsa Corriente	500 gramos	€1.275,00
Rico Rico	Encurtido Mostaza	Bolsa Corriente	500 gramos	€1.275,00
Rico Rico	Chilera Griega	Bolsa Corriente	500 gramos	€1.180,00
Viena	Chile Jalapeño	Bolsa Doy Pack	500 gramos	€1.175,00
Don Pancho	Chile Jalapeño	Bolsa Doy Pack	500 gramos	€1.000,00
Don Pancho	Encurtido Vinagre	Bolsa Doy Pack	500 gramos	€1.000,00
De Mi Tierra	Chilera Vegetales	Bolsa Doy Pack	500 gramos	€1.090,00
De Mi Tierra	Chile Jalapeño	Bolsa Doy Pack	500 gramos	€975,00
Delisur	Chilera Vegetales	Bolsa Corriente	500 gramos	€850,00
Delisur	Chile Jalapeño	Bolsa Corriente	500 gramos	€900,00
Delisur	Encurtido Vinagre	Bolsa Corriente	500 gramos	€900,00
Delisur	Encurtido Mostaza	Bolsa Corriente	500 gramos	€925,00

Fuente: elaboración propia según visita al cantón de Pérez Zeledón año 2020

De acuerdo a ese estudio de mercado en relación a los precios, a continuación, se presenta la propuesta para establecer un precio a la marca Delisur, tanto al comercio como punto de venta y como al consumidor final, se espera tener un margen de un 35% y según esta ganancia se puede tomar un 5% como fondo de mercadeo para actividades de propaganda y publicidad.

Tabla 13**Propuesta de precios finales al consumidor**

Descripción	Costo aprox.	Margen 35%	IVA	Costo Ofrecido	Precio Venta al público
Chilera Vegetales	€395,00	€533,25	€602,57	€600,00	€850,00
Chiles Jalapeños	€420,00	€567,00	€640,71	€650,00	€900,00
Encurtido Vinagre	€420,00	€567,00	€640,71	€650,00	€900,00
Encurtido Mostaza	€445,00	€600,75	€678,85	€675,00	€925,00

Fuente: elaboración propia, año 2020

Táctica 4 Incentivos al comercio

Los incentivos al comercio se encuentran los descuentos por compra en volumen, capacitación en técnicas de venta y organización de productos, aprovechamiento de la venta cruzada con productos complementarios, ventas de canastas de productos por temporada, apoyo en propaganda del punto de venta a través de las redes sociales y otros medios de

comunicación, kioscos de degustación de productos en diferentes fechas durante el año con un stand de productos.

Táctica 5 Precios de redes sociales

La ventaja que tienen las pautas y publicaciones en redes sociales es que tienen precios muy flexibles y ajustables al presupuesto de la empresa, según el monto que se disponga estas aplicaciones le brindan al comerciante un escenario del alcance que puede tener en la red social, y además, llevan el seguimiento de los “likes” a las publicaciones, los comentarios y cuantas veces han sido compartidos, para medir el aumento de seguidores y potenciales seguidores de la marca Delisur.

Se propone iniciar con un presupuesto de 150 mil colones cada trimestre, se presente en primera instancia que Conservas del Sur pueda sacar provecho a publicaciones gratuitas para incentivar a las personas que ya cuenta con seguidores para que compartan la página y motiven a otros a seguir la página de Delisur a través de rifas de canastas de productos.

Táctica 6 Precio de renovación de la página web

La empresa Zews es quien realiza el diseño e implementación de la página web www.delisur.com, se requiere asesoría y cotización de los cambios propuestos al inicio del capítulo para analizar su viabilidad financiera, y se realicen los cambios en el próximo año.

Táctica 7 Contratación de pasantes universitarios y colegios profesionales

Los Colegios Técnicos y Vocacionales tienen dentro de sus planes de estudio y para graduación, que los estudiantes realicen dos meses de pasantía en una empresa ya sea pública o privada, en Pérez Zeledón se encuentran los colegios CTP San Isidro Pérez Zeledón y CTP de Peijbaye de Pérez Zeledón los cuales dan carreras para obtener un título como técnico en especialidades tanto administrativas como operativas.

Es una excelente oportunidad para que cada año la empresa Conservas del Sur se ponga en contacto con el encargado de cada colegio para ponerse a disposición como una posibilidad para que los estudiantes realicen la práctica durante los meses de octubre y noviembre, y según sus necesidades pueden solicitar un área técnica en específico.

Durante esta pasantía no es obligatorio algún pago al estudiante, sin embargo, es común ver como las empresas que los reciben brindan un incentivo económico entre ¢50.000 y ¢100.000 al mes para estas personas.

El colegio envía al estudiante con las coberturas de seguros correspondientes y envía un profesor para una evaluación mensual y una final sobre el desempeño, y en el mejor de los casos, si la empresa tiene plazas laborales disponibles puede realizar la contratación de esta persona una vez que realiza la graduación.

Con las universidades es similar, y en Pérez Zeledón hay tanto universidades públicas como privadas, con muy buenos record académicos y variedad de profesiones.

Alcances

Este trabajo suministra una propuesta de la estrategia comercial para fortalecer las ventas de la marca Delisur de Conservas del Sur, y no se realiza una puesta en marcha de la misma.

Se muestra la información suministrada por todas las partes involucradas en el proceso de una eventual implementación, así como sugerencias y alternativas para un plan de trabajo durante el primer año.

Se brinda una copia al gerente general de la compañía Conservas del Sur el señor Damián Elizondo Valverde quien está anuente a estudiarla para su implementación durante el año 2021. Es de su interés aumentar las ventas de la marca Delisur pero también es consciente que requiere una inversión para mejorar los controles de calidad en el proceso productivo por medio de la compra de una maquinaria, por lo que es un punto a considerar importante para tomar la decisión de la expansión.

Consideraciones generales

La empresa Conservas del Sur debe valorar la contratación de al menos una persona que se encargue del área comercial para la marca propia Delisur, para poder implementar las estrategias propuestas con efectiva.

La recomendación principal es capacitación e implementación de las cuatro disciplinas de la ejecución para lograr con éxito cualquier proyecto y meta que la empresa se proponga durante su vida laboral.

La expansión del mercado nacional es una limitante, ya que no pueden competir con sus clientes corporativos y la marca privada que maquilan para vender en supermercados de presencia nacional, sin embargo, existe un mercado al menudeo en comercios locales y principalmente en el área de turismo como restaurantes y hoteles alrededor de la zona sur.

El apoyo con el sector universitario y la cámara de comercio son base para maximizar los recursos que dispone Conservas del Sur, evitando gastos muy altos para poder generar una mayor demanda de sus productos.

En un mediano plazo, se puede evaluar el comercio electrónico, incentivando al consumidor de Pérez Zeledón realizar compras a través de la página web de Conservas del Sur y con envíos a domicilio, donde en el precio final se muestre el costo del traslado del producto, la propuesta es dirigir también a mayor cantidad productos, menor precio, se aplica un descuento por volumen de compra.

La empresa tiene mucha experiencia en negociación con proveedores de la zona, como lo son agricultores y productores de materia prima para los empaques y etiquetas, esto ayuda a que el crecimiento en las ventas y la incursión en mayor cantidad de comercios les sea más sencillo por su posicionamiento en el mercado.

Don Damián, el Gerente General, es reconocido empresario de Pérez Zeledón, él debe aprovechar esta cercanía con otras empresas de diferentes sectores, como el financiero, para que le apoyen a maximizar los recursos de sus utilidades y flujos de caja, así como, capacitaciones, ya que las entidades financieras vienen trabajando fuerte en asesoría financiera tanto hacia la empresa como hacia los colaboradores, contar con el apoyo de una Cooperativa de ahorro y crédito que brinde soluciones a sus empleados en vez de fundar una Asociación Solidarista pueden generar una lealtad mucho mayor hacia el patrono.

Bibliografía

- Baas, C. Méndez, B. Herrera, G (2012) *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Banco Central de Costa Rica. Recuperado el 10 de junio del 2020 de www.bccr.fi.cr
- Benassi, M (2014) *Introducción a la Investigación de Mercados, 3era Edición*. México: Pearson Educación.
- Berk, J. De Marzo, P. Harrford, J. (2010) *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Madrid: Pearson Educación.
- Calleja, B. Calleja F. (2014) *Contabilidad Administrativa y Contabilidad Gerencial, 2da Edición*. México: Pearson Educación.
- Cámara de Comercio Región Brunca. Recuperado el 25 de noviembre del 2020 de <http://www.camarabrunca.com/historia/>
- César, B (2016) *Metodología de la Investigación, 4ta Edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Cipriano, A. (2014) *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Clow, K. Back, D (2010) *Publicidad, Promoción y Comunicación integral en marketing, 4ta Edición*. México: Pearson Educación.
- Covey, S. Mc Chesney, C. Huling, J. Miralles, J. (2013) *Las Cuatro Disciplinas de la Ejecución, 18va Edición*. México: Penguin Random House.
- David, F. David, R (2017) *Conceptos de Administración Estratégica, 15va Edición*. México: Pearson Educación.
- Del Cid Pérez, A. Sandoval, R (2007) *Investigación Fundamentos y Metodología*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. Varela, R (2017) *Administración de Recursos Humanos, 6ta Edición*. México: Pearson Educación.
- El Mundo CR (12 de junio del 200). *Gobierno anuncia miles de oportunidades de empleo en el sector agro*. Recuperado el 5 de agosto del 2020 de

[https://www.elmundo.cr/costa-rica/gobierno-anuncia-miles-de-oportunidades-de-
empleo-en-el-sector-agro/](https://www.elmundo.cr/costa-rica/gobierno-anuncia-miles-de-oportunidades-de-empleo-en-el-sector-agro/)

Heizer, J. Render, B. (2015) *Dirección de la producción y operaciones. Decisiones Estratégicas, 11va Edición*. Madrid: Pearson Educación.

Hernandez, G. Maubert, C (2017) *Fundamentos de Marketing, 2da Edición*. México: Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el 15 de mayo del 2020 de <https://www.inec.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>

Jobber, D. Lancaster, G (2012) *Administración de Ventas, 8va Edición*. México: Pearson Educación.

Kotler, P, Armstrong, G (2017) *Fundamentos de Marketing, 13va Edición*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. Armstrong, G (2007) *Marketing, Versión para Latinoamérica, 11va Edición*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. Keller, K (2016) *Dirección de Marketing, 15va Edición*. México: Pearson Educación.

Laudon, K. Guercio, T (2014) *E-Commerce 2013 Negocios, Tecnología, Sociedad, 9na edición*. México: Pearson Educación.

Laudon, K. Laudon, J (2016) *Sistemas de información gerencial, 14ta Edición*. México: Pearson Educación.

Ministerio de Agricultura. Recuperado el 17 de setiembre del 2020 de <http://www.mag.go.cr>

Municipalidad de Pérez Zeledón. Recuperado el 10 de junio del 2020 de <https://www.perezzeledon.go.cr>

- Muñoz, C (2015) *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis, 3era Edición*. México: Pearson Educación.
- Newbold, P. Carlson, W. Thorne, B (2013) *Estadística para Administración y Economía, 8va Edición*. Madrid: Pearson Educación.
- Parque Nacional de Chirripó. Recuperado el 16 de octubre del 2020 de <https://www.chirripo.org/parque-nacional-chirripo/>
- Porter, M (2015) *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2da Edición*. México: Grupo Editorial Patria.
- Prieto, P. Herminio, J. De la Orden Hoz, A (2017) *Metodología de la Investigación, 3era Edición*. México: Pearson Educación.
- Rojas, Alvaro. *La evolución de la agricultura costarricense en sus distintas épocas*. Recuperado el 16 de febrero del 2020 de https://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/historia/evolucion.html
- Schnarch, A. (2002) *Desarrollo de nuevos productos, 4ta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Sistema Nacional de Áreas y Conservación recuperado el 15 de mayo del 2020 de <http://www.sinac.go.cr>
- Torres, B. Correa, A. Pineda, M. Lemus, F. Fonseca, M (2014) *Fundamentos de Investigación, 1era Edición*. México: Pearson Educación.
- Torres, V. (2014) *Administración de Ventas. 1era Edición. Ebook 2014*. México: Grupo Editorial Patria.
- Torres, Z. (2014) *Instituto Politécnico Nacional, Unidad Santo Tomás, 1era Edición. Ebook 2014*. México: Grupo Editorial Patria.
- Triola, M. (2018) *Estadística, 12da Edición* México: Pearson Educación.
- Vigaray, J. (2005) *Comercialización y Retailing Distribución Comercial aplicada*. Madrid: Pearson Educación.

Warren, J. Green, M. (2009) *Marketing Internacional, 5ta Edición*. México: Pearson Educación.

Wheelen, T. Hunger, D. (2013) *Administración estratégica y política de negocios, 13va Edición*. Colombia: Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1

Cuestionario aplicado a los habitantes del cantón de Pérez Zeledón en el primer semestre del año 2020

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para una investigación descriptiva y empírica para la Universidad Latina de Costa Rica (U LATINA), referente al perfil y patrón de consumo y compra del consumidor de vegetales en conserva y pulpas de frutas en la Zona Sur de Costa Rica, específicamente en el cantón de Pérez Zeledón. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos y no comerciales.

Favor marcar solo una opción para cada ítem. De antemano se le agradece su colaboración.

1. ¿Es usted consumidor de vegetales en conserva, pulpas de fruta y mayor de edad en la zona sur de Costa Rica?

Si

No (Finaliza la encuesta)

2. Género.

Masculino

Femenino

3. Edad en años cumplidos.

18 - 23

24 - 30

31 - 36

37 - 43

44 - 50

51 - 57

58 - 64

Más de 64

4. Estado civil.

Soltero

Casado

Unión Libre

Viudo

Divorciado

5. ¿Tiene hijos?

Si (pase a la pregunta 6)

No (Favor pasar a la pregunta 7)

6. ¿Cuántos hijos tiene?

1

2

3

4

Más de 4

7. Grado académico.

Primaria

Secundaria

Diplomado

Bachiller universitario

Licenciatura

Maestría

Doctorado

Otro: _____

8. Al momento de comprar vegetales en conserva como chiles jalapeños, chileras o encurtidos en vinagre. ¿Cuál de los siguientes elementos considera como el más importante?

Emotividad

Racionalidad

Intuición

Conocimiento previo del producto

Valoración de las características del producto

Impulso

Influencia de otro individuo

() Influencia publicitaria y comercial

() Influencia del vendedor

() Ofertas

() Otro: _____

9. Evalúe del 1 al 5, siendo el 5 el más importante, los siguientes elementos propios de los vegetales en conserva como chiles jalapeños, chileras y/o encurtidos para su compra

Elemento	1	2	3	4	5
Sabor					
Valor nutricional					
Precio					
Tamaño					
Presentación					
Marca					
Envase					
Producto Orgánico__					

10. Cómo se considera usted para efectos de escoger y comprar una determinada chilera o encurtido en vegetales (donde 0 es nada y 5 es muy alto)

Atributo	0	1	2	3	4	5
Ahorrativo						

Precavido						
Introverso						
Independiente						
Analítico						
Influenciable						

11. Usualmente ¿Cuál es el canal de comunicación que le motiva para adquirir frutas y vegetales en conserva?

- Facebook
- Televisión
- Promociones en puntos de venta
- Página web de la empresa productora
- Correos electrónicos con ofertas
- Suscripciones a boletines digitales
- Instagram
- Otro: _____

12. Señale que tan importante es para usted el precio en la compra de vegetales en conserva y chileras.

- Definitivamente importante
- Importante
- Relativo

No importante

Definitivamente no importante

13. ¿Cuál es su principal lugar de compra de vegetales en conserva, como chiles jalapeños, chileras y/o encurtidos?

Supermercado

Mini super/Pulperías

Distribuidor mayorista

Sodas / Restaurantes

Mercados centrales

Pequeños Productores

Compra en línea

Otro: _____

14. ¿Cuál es su principal lugar de consumo de vegetales en conserva?

Casa

Actividades familiares

Reuniones con amigos

Actividades de trabajo

Otro: _____

15. Indique cada cuanto compra vegetales en conservas y/o chileras.

- Más de tres veces por semana
- De una a tres veces por semana
- Una vez por semana
- De dos a tres veces al mes
- Una vez al mes
- Nunca

16. ¿Cuál vegetal en conserva prefiere?

- Chiles Jalapeños
- Chileras en vegetales
- Encurtidos en vinagre

17. Indique la marca de chiles jalapeños / chileras favorita:

- Malher
- Sabemás
- Artesanal (mercados)
- Richly
- Santa Cruz
- Herdez
- Viena
- Otro: _____

18. ¿Para preparar refrescos suele comprar pulpa de frutas?

- Si (pase a la pregunta 20)
- No (continúe con la pregunta 19)

19. Principal motivo para no decidir comprar pulpa de frutas

- Preferencia fruta fresca
- No prepara refrescos
- Compra bebidas hechas
- Sabor
- Usa sustitutos en polvo
- Otro: _____

20. ¿Cuál de los siguientes tipos de pulpas de frutas es su favorita para consumo?

- Pulpa de Cas
- Pulpa de Guanábana
- Pulpa de Mora
- Pulpa de Mango
- Pulpa de Frutas
- Pulpa de Maracuyá

Anexo 2

Entrevista aplicada al dueño de la empresa Conservas del Sur

La presente entrevista es aplicada al dueño de Conservas del Sur S.A., el señor Damián Elizondo Valverde, con la finalidad de conocer a fondo información realizado al Plan Estratégico que tenga la compañía actualmente y así poder brindar sugerencias relacionadas a los objetivos de este proyecto.

Preguntas:

1. ¿La empresa actualmente cuenta con algún plan estratégico? Por favor explicar
2. ¿Cuántas metas crucialmente importantes tienen en la empresa? Por favor explicar
3. ¿Cuál es el periodo de vigencia del plan estratégico actual?
4. ¿Qué instrumento o instrumentos utiliza la empresa para el seguimiento de las metas establecidas? Por favor explicar
5. ¿El personal de conservas del sur conoce el plan estratégico? Por favor explicar
6. ¿Las áreas tienen una cultura de rendición de cuentas periódica? Por favor nos amplia la forma en que realiza
7. ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados para mantener informados a los empleados de los cambios, decisiones y avance del plan estratégico? Por favor explicar
8. ¿Conservas del Sur cuenta con un equipo de ventas? Por favor nos puede brindar una amplia explicación de la estructura de ventas
9. ¿Como está conformado el equipo de producción? Por favor explicar
10. ¿Cuál es la estrategia de mercadeo, propagando y publicidad que realiza Conservas del Sur? Por favor explicar

Anexo 3

Coeficiente Alfa de Cronbach

Item	1	5	6	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	12	15	18	20	Total	
Sujeto																							
1	5	4	1	5	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4		69	
2	5	4	1	5	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4		69	
3	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	4	5	5	82	
4	5	4	1	5	4	5	4	2	2	2	5	1	3	3	5	4	3	4	2	5		69	
5	5	4	1	5	4	3	3	5	3	5	1	1	1	1	1	1	1	3	2	4		54	
6	5	4	1	5	5	5	3	3	1	3	3	3	3	5	5	5	4	3	3	5		74	
7	5	5	2	5	4	4	4	3	3	4	4	1	2	2	3	4	1	3	3	4		66	
8	5	4	1	5	1	3	3	4	4	2	3	3	1	4	4	4	4	4	2	4		64	
9	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	2	5	5	2	3	2	5		82	
10	5	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4		77	
11	5	4	1	5	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	1	1	4	4	3	2	4	62	
12	5	4	1	5	3	4	5	4	4	5	4	3	1	1	1	4	4	3	2	4		67	
13	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	1	5	4	5	4	5		88	
14	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	5		92	
15	5	5	3	5	4	4	5	4	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	2	5		83	
16	5	4	1	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	1	1	1	4	4	3	2	4	67	
17	5	5	4	5	1	4	3	4	3	4	1	3	3	1	5	4	1	3	3	4		66	
18	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	4	3	5		67	
19	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	5		92	
20	5	4	1	4	3	4	4	3	2	2	4	1	2	2	1	1	1	4	4	4		56	
21	5	4	1	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4		65	
22	5	4	1	5	4	4	4	5	3	5	3	3	4	3	4	5	2	5	2	4		75	
23	5	5	4	4	4	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	1	4	3	4		61	
24	5	4	1	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4		65	
25	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	2	4		79	
26	5	5	3	5	3	3	3	5	3	4	1	3	3	3	3	3	3	4	2	4		68	
27	5	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	1	3	1	3	3	1	3	1	4		61	
28	5	5	2	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5		78	
29	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	3	3	2	4		85	
30	5	4	1	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	5		69	
31	5	4	1	5	1	2	3	4	4	1	3	3	4	1	1	5	2	3	2	4		58	
32	5	5	2	5	5	3	4	5	4	4	4	2	3	1	5	5	1	4	2	5		74	
33	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	4	5	2	4		85		
34	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	4	5	2	4		85	
35	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	4		92	
36	5	5	2	4	4	5	4	5	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	3	4		78	
37	5	4	1	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	4		44	
38	5	5	4	4	3	4	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	4	2	4		54	
39	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	2	1	4	4	5	5	2	2	2	5		76	
40	5	4	1	5	3	4	4	5	3	3	3	4	2	4	5	3	4	3	4		72		
41	5	5	5	5	4	3	3	4	3	3	4	1	1	1	2	1	1	3	2	4		60	
42	5	4	1	4	2	3	3	3	3	2	3	2	1	1	1	1	3	2	5		52		
43	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4		61	
44	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	2	2	2	3	2	3	3	4		77	
45	5	4	1	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4		81	
46	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	1	2	2	1	5	3	4		70	
47	5	5	5	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	5	2	4		57	
48	5	4	1	5	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	5		69	
49	5	4	1	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4		77	
50	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	2	1	4	4	5	5	2	2	2	5		76	
51	5	4	1	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4		77	
52	5	4	1	5	3	3	3	3	1	4	4	3	4	3	3	2	4	3	2	4		64	
53	5	5	2	5	5	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	77	
54	5	4	1	5	4	4	4	4	2	5	5	3	5	2	2	4	3	3	2	4		71	
55	5	5	4	3	2	2	2	1	1	1	3	1	2	1	2	2	1	3	2	4		47	
56	5	4	1	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	4		44	
57	5	5	2	5	5	3	4	5	4	4	4	2	3	1	5	5	1	4	2	5		74	
58	5	5	2	5	4	4	4	3	3	4	4	1	2	2	3	4	1	3	3	4		66	
59	5	4	1	5	4	4	4	4	2	5	5	3	5	2	2	4	3	3	2	4		71	
60	5	5	3	5	2	2	1	3	4	3	3	3	4	4	5	1	1	2	2	5		63	
61	5	5	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	4		88	
62	5	4	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4		89	
63	5	5	3	5	3	3	3	5	3	4	1	3	3	3	3	3	3	4	2	4		68	
64	5	4	1	5	3	4	5	4	4	5	4	3	1	1	1	4	4	3	2	4		67	
65	5	4	1	5	4	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	4		63	
66	5	5	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	2	5		81	
67	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4		88	
68	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	3	2	2	3	2	3	3	2	4		75	
69	5	4	1	5	4	5	5	5	5	5	5	2	2	3	2	2	3	5	3	4		75	
70	5	4	1	5	4	5	5	5	5	5	2	4	4	3	3	3	3	2	4		75		
71	5	4	1	5	4	5	3	5	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	5		74	
72	5	4	1	5	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4		60	
73	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	2	5	4	3	5	4	3	5	3	5		82	
74	5	4	1	5	4	4	4	3	3	2	5	4	3	3	4	4	4	4	1	4		70	
Promedio	5.00	4.50	2.12	4.74	3.72	3.86	3.76	3.99	3.55	3.81	3.47	2.99	3.15	2.55	3.15	3.47	2.81	3.65	2.49	4.28		Sum Item	5259
Variancia	0.00	0.25	1.67	0.33	1.15	0.93	0.97	0.85	1.00	1.07	1.68	1.74	1.61	1.63	1.91	1.65	1.64	0.69	0.66	0.20		Prom Items	71.07
																						Var Sum Items	121.14
																						Sum Var N	21.64

Items	20
n	74

Primer Parte	1.052631579
Segunda Parte	0.821399338
Alfa de Cronbach	0.864630882