



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS
EN MERCADEO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA
AGRO PIÑA S.A. EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2021**

ELABORADO POR

**ANDREA CHAVARRÍA HERRERA
DIANA VENEGAS CAMPOS**

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2021

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)

Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Andrea Chavarría Herrera y Diana Venegas Campos
De la Carrera / Programa:	Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo
Modalidad de TFG:	Memoria Final de Graduación
Titulado:	Análisis de la competitividad comercial de la empresa Agro Piña S.A. en el tercer cuatrimestre del 2021

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el “**AUTOR**”), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la “**OBRA**”). **SEGUNDO:** El **AUTOR** autoriza y cede a favor de la **UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L.** con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la “**UNIVERSIDAD**”), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la **OBRA** necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la **OBRA** con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El **AUTOR** acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la **UNIVERSIDAD** no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El **AUTOR** garantiza la originalidad de la **OBRA**, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la **OBRA**, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del **AUTOR** y este garantiza mantener indemne a la **UNIVERSIDAD** ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El **AUTOR** se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la **UNIVERSIDAD**. **SEXTO:** La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el **AUTOR** y la **UNIVERSIDAD**, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El **AUTOR** acepta que la **UNIVERSIDAD**, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO**: El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD**., el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD**. puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO**: El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO**: El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO.** La presente autorización se extiende el día 20 de diciembre de 2021 a las 12:39 p.m.

Firma del estudiante(s):



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO
FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 24 de diciembre del 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA AGRO PIÑA S.A. EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2021”**, elaborado por las estudiantes: **ANDREA CHAVARRÍA HERRERA** y **DIANA VENEGAS CAMPOS**, como requisito para que las citadas estudiantes puedan optar al grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

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

Suscribe cordialmente,



Roberto Hunter Torrealba, MGCI.

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, **24 de diciembre del 2021**

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA AGRO PIÑA S.A. EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2021”**, elaborado por las estudiantes **ANDREA CHAVARRÍA HERRERA** y **DIANA VENEGAS CAMPOS**, como requisito para que las citadas estudiantes pueda optar al grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

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

Suscribe cordialmente,



Douglas Umaña Esquivel, MBA.

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, **24 de diciembre del 2021**

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

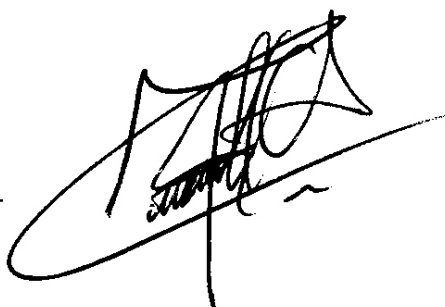
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado **“ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA AGRO PIÑA S.A. DEL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2021”**, elaborado por las estudiantes: **ANDREA CHAVARRÍA HERRERA** y **DIANA VENEGAS CAMPOS**, como requisito para que las citadas estudiantes puedan optar al grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: coherencia, cohesión, construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe cordialmente,



M.L. Marianela Camacho Alfaro
Carné 59601

DECLARACIÓN JURADA

Las suscritas, **ANDREA CHAVARRÍA HERRERA**, con cédula de identidad número 1-1754-0296, y **DIANA VENEGAS CAMPOS**, con cédula de identidad número 1-1145-0638, declaramos bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio, que somos las autoras del presente Trabajo Final de Graduación, modalidad memoria, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de las suscritas.

Heredia, **veinticuatro de diciembre de dos mil veintiuno.**



Andrea Chavarría Herrera



Diana Venegas Campos

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Las suscritas, **ANDREA CHAVARRÍA HERRERA**, con cédula de identidad número 1-1754-0296, y **DIANA VENEGAS CAMPOS**, con cédula de identidad 1-1145-0638, exoneramos de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia, así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en este. Asimismo, autorizamos a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitándolo en el sitio web, así como en el CRAI.

Heredia, **veinticuatro de diciembre de dos mil veintiuno**



Andrea Chavarría Herrera



Diana Venegas Campos

DEDICATORIA

Esta investigación la dedico a Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme las fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se presentaban y me enseñó a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad.

A mis padres, Flor Herrera y Andrés Chavarría, y a mi hermano Adrián, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos más difíciles y, sobre todo, por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona: mis valores, principios y carácter, mi empeño, perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos

Por último, a mis compañeros, que me acompañaron y me permitieron entrar en sus vidas.

Andrea Chavarría Herrera

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación lo dedico a mis padres, Eliécer Venegas y Vera Campos, por ser mis guías y apoyarme en todo momento, por darme la oportunidad de estudio con la que he logrado ser la profesional de hoy y por apoyarme en la decisión de realizar la maestría; por no dejar que me diera por vencida y por demostrarme que las metas se pueden alcanzar con esfuerzo y dedicación. A mis hermanas, Catalina y Pilar, por su apoyo y compañía en cada paso de mi vida. A mis amigos, por estar ahí.

Diana Venegas Campos

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, por su apoyo incondicional durante el desarrollo de esta maestría. Gracias por sus consejos, motivación y por estar con nosotras de manera incondicional.

A la empresa Agro Piña S.A., por la confianza para permitirnos realizar esta investigación y desarrollar el plan de marketing digital.

A nuestro tutor, Roberto Hunter, por su guía, compromiso y paciencia durante el desarrollo de esta investigación.

A José Pablo Carvajal Chaves, por compartir su conocimiento y brindarnos su ayuda en la implementación del sitio web.

Andrea y Diana

RESUMEN EJECUTIVO

Se le llama *marketing online* al procedimiento de organizar campañas de publicidad en Internet para vender productos u ofrecer servicios, de modo que se establezcan relaciones comerciales no solo productivas, sino también duraderas. Aunque internet ofrece numerosas posibilidades para desarrollar acciones de marketing y los formatos se renuevan constantemente, cada herramienta presenta una utilidad específica y requiere un enfoque particular en función de los objetivos de la campaña. Por ello, es importante contar con un plan de Marketing Digital; este es un documento en el que se plasman los objetivos de la campaña y se planifican estrategias y acciones de marketing para alcanzarlos. Para ello, previamente se debe definir qué se quiere conseguir, a quién se dirige la comunicación y cómo se van a ejecutar las acciones. La capacidad para elaborar planes de Marketing Digital acertados constituye un punto diferencial en un profesional del sector de la mercadotecnia, pues permite analizar la realidad previa de una empresa y también definir la dirección que esta pretende tomar. Por tanto, es de vital importancia que dicho plan esté correctamente diseñado y sea el resultado de una investigación profunda.

El presente proyecto pretende desarrollar un plan de mercadeo digital para una empresa PYME, Agro Piña, con el fin de enseñarle a manejar y optimizar las herramientas existentes a nivel de mercadeo. Esta propuesta incluye las tácticas por utilizar e identifica puntos débiles que se pueden mejorar, con el fin de que la empresa alcance el rendimiento esperado.

Agro Piña es una empresa que se dedica a la exportación de piña fresca a destinos como Estados Unidos, Europa y Puerto Rico. La empresa garantiza la calidad de la fruta y normalmente trabaja con clientes directos y fijos, por lo que el negocio es estable. Sin embargo, la ausencia de mercadeo digital constituye un problema, pues las relaciones comerciales se han creado de la manera tradicional y esto provoca un estancamiento en esa área. Por tanto, al implementar una correcta estrategia de mercadeo digital, es posible obtener grandes beneficios; entre ellos, aumentar las ventas, pues el alcance a través del sitio web y las redes sociales captaría a miles de usuarios más.

Ahora bien, la propuesta de marketing digital incluye diferentes etapas importantes; entre ellas, el desarrollo del sitio web; la implementación de WhatsApp Business (el cual será el principal canal de comunicación entre usuario y gerencia); el desarrollo de *storytelling* por

parte del equipo empresarial y los familiares; la realización de conferencias que serán transmitidas por las redes sociales o por plataformas como Zoom o Teams, donde se presentarán temas importantes relacionados con la actividad comercial de Agro Piña; y además, el desarrollo de las redes sociales, como Facebook y LinkedIn, que son los medios más utilizados actualmente por la población mundial.

ÍNDICE GENERAL

<i>DECLARACIÓN JURADA</i>	<i>vii</i>
<i>MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD</i>	<i>viii</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>ix</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>x</i>
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	<i>xi</i>
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	<i>1</i>
<i>CAPÍTULO I</i>	<i>7</i>
<i>PROBLEMA Y PROPÓSITO</i>	<i>7</i>
<i>1.1 Estado actual del objeto de estudio</i>	<i>8</i>
<i>1.2 Información existente y estudios previos</i>	<i>8</i>
<i>1.3 Antecedentes</i>	<i>10</i>
1.3.1 Historia de la piña en Costa Rica	<i>10</i>
1.3.2 Comercio mundial de la piña	<i>10</i>
1.3.3 Descripción del mercado	<i>11</i>
<i>1.4 Mercados meta de la empresa Agro Piña</i>	<i>13</i>
1.4.1 Estados Unidos de América	<i>13</i>
1.4.2 Puerto Rico	<i>14</i>
1.4.3 Filipinas	<i>14</i>
1.4.4 Unión Europea	<i>14</i>
<i>1.5 Caracterización del producto</i>	<i>14</i>
<i>1.6 Formulación del problema y su importancia</i>	<i>15</i>
<i>1.7 Sistematización del problema</i>	<i>16</i>
<i>1.8 Objetivos de estudios</i>	<i>17</i>
1.8.1 Objetivo general.....	<i>17</i>
1.8.2 Objetivos específicos	<i>17</i>
<i>1.9 Justificación de la investigación</i>	<i>18</i>
1.9.1 Justificación práctica.....	<i>18</i>
1.9.2 Justificación metodológica	<i>19</i>
1.9.3 Justificación teórica	<i>21</i>
<i>1.10 Alcances y limitaciones</i>	<i>23</i>
1.10.1 Alcances.....	<i>23</i>

1.10.2 Limitaciones	23
<i>CAPÍTULO II</i>	24
<i>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</i>	24
<i>2.1 Marco situacional</i>	25
<i>2.2 Sobre Agro Piña S.A</i>	25
<i>2.3 Marco filosófico de Agro Piña</i>	26
2.3.1 Visión.....	26
2.3.2 Misión.....	26
2.3.3 Valores.....	27
<i>2.4 Empresas competidoras nacionales</i>	30
2.4.1 Upala Agrícola.....	31
2.4.2 Productos Agropecuarios VISA.....	31
2.4.3 Agromonte S.A.....	32
2.4.4 DOLE.....	32
<i>2.5 Marco teórico del objeto de estudio</i>	33
2.5.3 Análisis FODA	36
2.5.4 CRM	37
2.5.5 Indicadores de venta (KPI)	39
<i>CAPÍTULO III</i>	52
<i>METODOLOGÍA</i>	52
<i>3.1 Metodología</i>	53
<i>3.2 Diseño de la investigación</i>	54
<i>3.3 Método de investigación</i>	55
<i>3.4 Tipos de investigación</i>	55
<i>3.5 Sujetos y fuentes de información</i>	56
<i>3.6 Fuentes de información</i>	57
<i>3.7 Instrumentos de información</i>	58
<i>3.8 Confiabilidad y validez</i>	60
<i>3.9 Operacionalización de las variables</i>	62
<i>CAPÍTULO IV</i>	65
<i>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</i>	65
<i>4.1 Análisis e interpretación de resultados</i>	66

<i>CAPÍTULO V</i>	81
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	81
<i>5.1 Conclusiones</i>	82
<i>5.2 Recomendaciones</i>	86
<i>CAPÍTULO VI</i>	90
<i>PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO DIGITAL</i>	90
<i>6.1 Introducción</i>	91
<i>6.2 Descripción</i>	92
<i>6.3 Objetivos de la propuesta</i>	93
<i>6.4 Público meta</i>	94
<i>6.5 Alcance</i>	94
<i>6.6 Propuesta</i>	94
6.6.1 <i>Estrategia inbound marketing</i>	95
6.6.2 <i>Creación del sitio web</i>	96
6.6.3 <i>Creación de perfil en Facebook</i>	101
6.6.4 <i>Creación de perfil en LinkedIn</i>	103
6.6.5 <i>Inbox marketing</i>	105
6.6.6 <i>WhatsApp Business</i>	107
6.6.7 <i>Storytelling como estrategia de marketing digital</i>	107
6.6.8 <i>Charlas virtuales</i>	108
6.6.9 <i>Creación de perfil de jefe de mercadeo</i>	108
<i>6.10 Cronograma de implementación</i>	110
<i>6.11 Presupuesto</i>	111
<i>REFERENCIAS</i>	113
<i>ANEXOS</i>	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Sujetos de investigación Agro Piña</i>	57
Tabla 2. <i>Desglose de entrevista aplicada al propietario de la empresa Agro Piña</i>	59
Tabla 3. <i>Herramientas de recolección netnográfica</i>	60
Tabla 4. <i>Resultados del análisis netnográfico cuatro competidores actuales</i>	70

Tabla 5. Principales importadores de piña en el mundo según valor FOB en miles de USD \$2016-2020 y tasa media de crecimiento anual por país exportador.....	76
Tabla 6. Facebook como herramienta de marketing digital	102
Tabla 7. LinkedIn como herramienta de mercadeo digital	104
Tabla 8. Herramientas de marketing digital	106
Tabla 9. Cronograma de actividades para el desarrollo de la propuesta.....	111
Tabla 10. Detalle del presupuesto para el desarrollo de la propuesta.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales importadores de piña 2019	11
Figura 2. Destino de exportaciones de piña de Costa Rica.....	12
Figura 3. Exportaciones de piña fresca de Costa Rica 2013-2020 en millones de USD.....	13
Figura 4. Organigrama de Agro Piña S.A	27
Figura 5. Análisis PESTEL de Agro Piña S.A	28
Figura 6. Análisis FODA de Agro Piña S.A	29
Figura 7. Exportadores de piña.....	30
Figura 8. Mapa de empatía (cliente ideal para la empresa Agro Piña S.A.).....	68
Figura 9. Modelo CANVAS de la empresa Agro Piña S.A	69
Figura 10. Servicios que ofrece DOLE	73
Figura 11. Metodología Inbound Marketing para la empresa Agro Piña.....	96
Figura 12. Certificado digital del dominio	98
Figura 13. Propuesta de recetas de cocina para utilizar en el sitio web y redes sociales	98
Figura 14. Página principal del sitio web	100
Figura 15. Página principal del sitio web	100
Figura 16. Actividad comercial de la empresa en el sitio web.....	101
Figura 17. Arte perfil de Facebook.....	103
Figura 18. Arte perfil de LinkedIn	105
Figura 19. . Propuesta de WhatsApp Business para la empresa Agro Piña	107
Figura 20. Propuesta para la colocación del anuncio de reclutamiento en redes sociales.....	110

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual del objeto de estudio

Agro Piña S.A. es una PYME, fundada en 1998, que inició sembrando y produciendo piña y vendiendo la cosecha a plantas empacadoras ubicadas en la zona de Pital de San Carlos, que se encargaban de exportar la fruta fresca. Actualmente, su actividad se basa en comprar contenedores de piña y revenderlos, por lo que el negocio se enfoca en la comercialización y exportación de esta fruta.

Existen varias empresas en Costa Rica dedicadas a la siembra, producción y exportación de piña, especialmente localizadas en la zona norte del país, por lo que la competencia por la colocación de productos en mercado nacional y extranjero es importante.

Uno de los aspectos más interesantes de Agro Piña es que actualmente no gasta dinero en publicidad ni maneja página web en internet, pues considera que su producto y servicio son muy buenos y, por ende, apuesta a que sus clientes cuenten su experiencia a otros posibles clientes (lo que comúnmente se llama publicidad boca a boca). Sin embargo, recientemente la empresa ha contemplado la posibilidad de utilizar medios publicitarios en internet (específicamente, la página web de la empresa) y redes sociales, pues ha visto la necesidad de expandir su negocio, especialmente después de la pandemia, que ha afectado a todas las empresas a nivel mundial.

1.2 Información existente y estudios previos

En este apartado, se muestran los antecedentes más relevantes relacionados con el tema de la presente investigación.

Romero (2019) desarrolla un plan de negocios de exportación de piña hacia Estados Unidos. Aunque su estudio se realiza en Colombia, se considera relevante en tanto muestra la realidad del mercado de la piña. El autor destaca que es usual que no se invierta mucho dinero para la diferenciación del producto ni en el proceso de promoción, pues no existe la preferencia de marca como sí sucede en los sectores en donde los productos son semielaborados o elaborados por el comerciante. Por lo anterior, Romero considera que el canal más conveniente para desarrollar el negocio es utilizando un distribuidor, tercero o mercaderista en el mercado

meta, debido a que tiene más experiencia en el área y sus redes comerciales se encuentran más afianzadas (p. 71).

En sus recomendaciones, Romero destaca la importancia de que las empresas que deseen exportar piña al resto del mundo cuenten con lo necesario para ejecutar el proceso; por ejemplo, deben tener la capacidad de producción para abastecer los mercados a los cuales quieren dirigirse y, sobre todo, conocer los canales de distribución, la logística y la normatividad del país o región, por lo que recomienda crear estrategias competitivas y dinámicas para lograr su adaptabilidad al entorno (2019, p. 72).

Por otro lado, Zhaner (2012), en su tesis sobre la valoración poscosecha de piña MD2 en Costa Rica, menciona que la piña se ha posicionado como el segundo producto agrícola en exportación, gracias a que es altamente aceptada en el extranjero. En su análisis, establece que el aumento de las exportaciones de piña se da gracias al gusto del consumidor, pues este último es quien dicta las tendencias del mercado y quien ha impulsado el incremento en la demanda en las últimas dos décadas. A su vez, ha adquirido un mayor grado de sofisticación en la escogencia del producto, pues no solo se guía por el tamaño y color de la fruta, sino que toma en cuenta otras características, como uniformidad, tamaño y forma de la piña, la dulzura, el olor y el lugar de procedencia (p. 1).

Por lo anterior, en este tipo de negocio es de suma importancia la comunicación y la relación con los clientes. No obstante, las estrategias han cambiado debido a la globalización de los mercados y a los avances tecnológicos y, actualmente, se hace necesario adoptar mecanismos digitales para mejorar el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el país. Con estos ajustes, las empresas podrán hacer frente a las limitaciones que han tenido, especialmente por los altos costos que implica la participación en eventos como reuniones de negocios en el exterior, ferias o exhibiciones. A pesar de ello, aún sigue existiendo cierto temor al uso de marketing digital, o incluso, una mala implementación que no les permite aprovechar las herramientas.

Por lo expuesto, Delgado (2020), en su tesis sobre el uso de redes sociales como alternativa de exportación, recomienda que las empresas pierdan el miedo y se adapten a los cambios tecnológicos para no quedarse rezagados y ser suprimidos comercialmente. El *e-commerce* debe ser visto como una oportunidad y debe implementarse como herramienta para

abrir espacios comerciales más amplios. Es indispensable ser visionarios y trascender del marketing tradicional a las nuevas formas de hacer negocios (p. 73).

A partir de las premisas anteriores, este trabajo se enfoca en la propuesta de un plan de mercadeo para la empresa Agro Piña S.A., con el objetivo de detectar posibles debilidades y recomendar una mejora en el uso del marketing que impacte positivamente su trayectoria.

1.3 Antecedentes

1.3.1 Historia de la piña en Costa Rica

Como se mencionó, en Costa Rica, la piña se ha posicionado como el segundo producto agrícola en importancia a nivel de exportaciones. La producción a nivel nacional inició a finales de 1970 y las primeras exportaciones se realizaron a inicio de los años ochenta, con el proyecto de exportaciones de la empresa Pineapple Development Company (PINDECO). Sin embargo, fue en los años noventa cuando el cultivo se popularizó; es decir, en ese momento, aparecieron inversionistas independientes, nacionales y extranjeros, que invirtieron en la actividad. De hecho, se considera que el 50% de la producción nacional está en manos de empresas de capital nacional (MAG, 2007).

El desarrollo del cultivo de piña ha evolucionado hasta convertirse en el primer producto agrícola no tradicional en exportaciones durante los últimos años (MAG, 2007). La principal región productora del país es la Huetar Norte, la cual concentra el 67,3% de la distribución regional del cultivo, lo que se traduce en un total de 44 193 hectáreas de superficie cultivada. Los cantones de esta región donde existen mayores extensiones de cultivo son San Carlos, Los Chiles, Sarapiquí y Río Cuarto (Coto, Herrera y Peña, 2021).

1.3.2 Comercio mundial de la piña

Los principales productos que se comercializan en el mercado mundial de piña son la fruta fresca, el jugo procesado y la piña cortada (MAG, 2007). El principal productor y exportador de piña fresca del mundo es Costa Rica, seguido por Filipinas, Ecuador y México (FAO, 2019).

De las exportaciones de esta fruta en Costa Rica, la piña fresca representa un 95% del total y el restante 5% lo constituye el jugo de piña. En el año 2020, nuestro país se mantuvo como principal exportador de esta fruta con envíos de 922,7 millones de USD (47%), seguido por Filipinas con exportaciones mundiales por 308 millones de USD (17%). Los principales mercados de destino fueron Estados Unidos (51%), Holanda (11%), España (7,4%), Italia (7,1%), Reino Unido (6,7%) y Bélgica (6,5%) (PROCOMER, 2021).

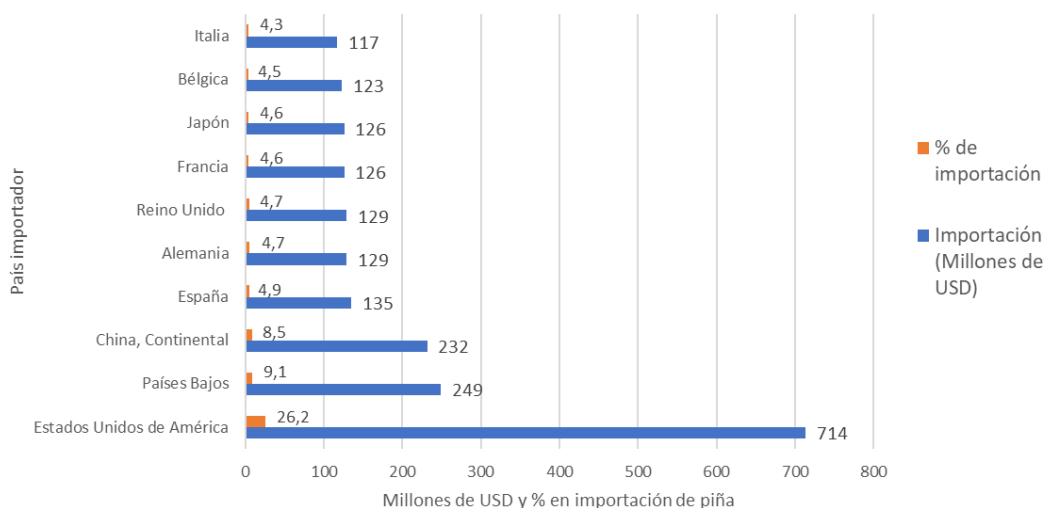
Un dato interesante es que en todos los países hacia donde Costa Rica exporta, las exportaciones ticas por lo general ocupan el primer lugar. Por ejemplo, según el informe Perspectivas Agrícolas de la FAO y OCDE, aproximadamente el 86% de las importaciones de piña a la Unión Europea (UE) provienen de Costa Rica (FAO, 2019).

1.3.3 Descripción del mercado

La piña fresca es muy apetecida alrededor del mundo. Muchos países han aumentado el consumo de piña debido a una tendencia hacia un estilo de vida saludable. Unido a ello, la globalización y los avances tecnológicos han permitido que la palabra “estacionalidad” sea raramente usada en los supermercados; es decir, hay disponibilidad de fruta todo el año.

Figura 1

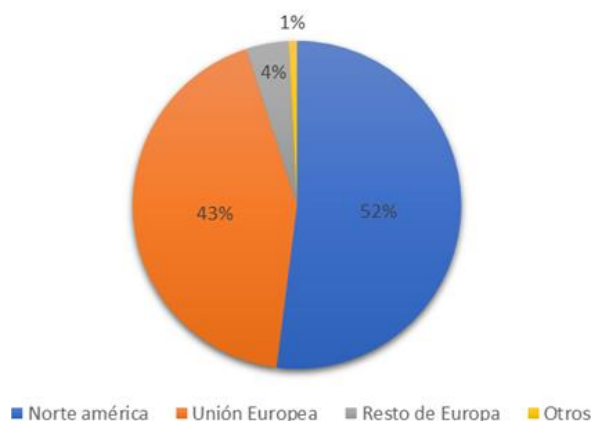
Principales importadores de piña 2019



Como se desprende del gráfico 1, Estados Unidos es el mayor país consumidor e importador de piña del mundo: en el 2019, por ejemplo, compró un total de 714 millones de USD, lo que representa un 26,2% del total de las importaciones, seguido por Países Bajos (9%), China (8,5%), España (4,9%) y Alemania (4,7%) (FAO, 2019).

Figura 2

Destino de exportaciones de piña de Costa Rica

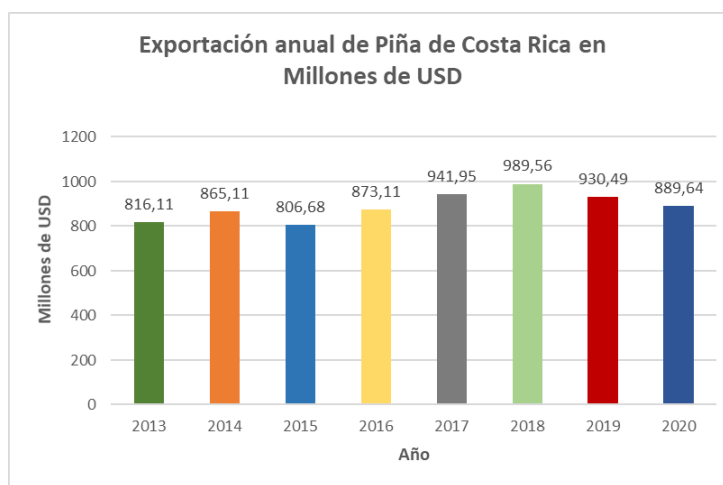


Fuente: Elaboración propia basada en CANAPEP (2021)

Ahora bien, el principal destino de las exportaciones de nuestro país, como se muestra en el gráfico 2, también es Estados Unidos, el cual representa el 52% de las exportaciones. Le sigue la Unión Europea con un 43%, el resto de Europa con un 4% y otros mercados representan el 1% de las exportaciones.

Figura 3

Exportaciones de piña fresca de Costa Rica 2013-2020 en millones de USD



Fuente: Elaboración propia basada en CANAPEP (2021)

Finalmente, es importante mencionar que las exportaciones anuales de Costa Rica (gráfico 3) se han comportado relativamente estables a través de los años: a partir del año 2016, se da un incremento constante hasta el año 2018. Para el año 2019, ocurre una ligera caída que continúa durante el 2020, lo cual puede deberse a la situación mundial de la pandemia por la enfermedad COVID-19, que ha afectado directamente las exportaciones.

1.4 Mercados meta de la empresa Agro Piña

1.4.1 Estados Unidos de América

La popularidad de la piña en Estados Unidos de América se debe a que suele ser la más barata de las frutas tropicales disponibles en los puntos de ventas de comestibles y a que es un ingrediente común de las mezclas de zumos (FAO, 2020). Por esta razón, la empresa Agro Piña busca ampliar este mercado para colocar más producto, pues en la actualidad exporta específicamente a los estados de Nueva York y Miami. En el presente año se han logrado colocar 115 contenedores de piña: 90 en Nueva York y 25 en Miami (exportación iniciada en el mes de julio) (Chavarría, 2021).

1.4.2 Puerto Rico

En Puerto Rico, la empresa ha logrado colocar, durante el año 2021, 40 contenedores de piña. Igualmente, se busca la permanencia en este mercado y ampliar la cartera de (Chavarría, 2021).

1.4.3 Filipinas

Actualmente, Filipinas presenta un problema de producción de piña debido a una enfermedad viral llamada MWP (del inglés *Mealybug Wilt of Pineapple*), conocida como la enfermedad de la marchitez de la piña, la cual produce la muerte de esta. Por ello, Agro Piña desea exportar semilla de piña para que puedan eliminar la plaga y, a la vez, enviar piña fresca para el abastecimiento y exportación de este país (Chavarría, 2021).

1.4.4 Unión Europea

Al ser la Unión Europea uno de los principales mercados importadores de piña, para iniciar la colocación del producto en esta región, la empresa Agro Piña ha decidido enfocarse en España (Chavarría, 2021), ya que este país actúa como un gestor de compras de fruta para el resto de Europa. Por tanto, puede convertirse en un intermediario para acceder a mercados como Alemania, Francia y Reino Unido, principalmente porque existe menor tiempo de transporte entre América Latina y España en comparación con otros destinos (Segura, 2016).

1.5 Caracterización del producto

La piña (*Ananas comusus*) es una planta perteneciente a la familia Bromeliaceae; es monocotiledónea, herbácea y semiperenne (se recomiendan dos cosechas por ciclo productivo: la primera a los 12 meses y la segunda, entre los 26-30 meses de edad) (Zhaner, 2012).

La variedad utilizada por la empresa Agro Piña es la Dorada Extra-Dulce (MD2), también llamada *Gold Extra-Sweet*; es un cultivo híbrido de la Cayena lisa originaria de Hawái. La planta es de rápido crecimiento, por lo que su ciclo de producción es más corto. Además, la fruta es muy dulce y jugosa, de color verde amarillento; la pulpa es firme con una coloración amarilla intensa, muy aromática. Sus flores son amarillas y el peso de la fruta alcanza 3,17 kg (7 libras); las hojas solo tienen espinas en la punta y son de color verde esmeralda (Cerrato, 2013). Esta variedad cuenta con alto contenido de vitaminas B y C; es rica en azúcares, fibra y tiene alto contenido de agua. Una de sus principales características es el color dorado y su forma más simétrica y uniforme.

1.6 Formulación del problema y su importancia

La problemática que da origen a esta investigación es la necesidad de generar un plan de mercadeo en la empresa Agro Piña, para captar mayor cantidad de clientes en los diferentes países alrededor del mundo.

Actualmente, la globalización ha permitido generar nuevos nichos de mercado. Además, el hecho de que las personas busquen estilos de vida más saludables favorece el consumo de alimentos naturales, lo que ha aumentado la demanda de estos productos en todo el mundo. La piña, por sus características, es una fruta que suele incluirse en la dieta de muchas personas, por lo que se ha posicionado en el mercado nacional e internacional.

Dicha demanda se ve satisfecha por países productores con condiciones geográficas y climáticas específicas que favorecen la producción y les otorgan una ventaja competitiva al momento de ofertar el producto, como es el caso de Costa Rica. Del mismo modo, los países que no cuentan con las condiciones necesarias para la siembra y producción buscan satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la importación del producto. Por estas razones, nuestro país ha logrado posicionarse como el principal exportador de piña del mundo, pues cuenta con producto durante todo el año y existe la infraestructura necesaria para la comercialización; pero, para ello, ha necesitado también la participación de empresas privadas para la exportación.

Así, la creación de un plan de mercadeo pretende impulsar las ventas de la empresa Agro Piña S.A., al ampliar la cartera de clientes en el extranjero mediante la visibilización del

producto y de los diferentes servicios que la empresa ofrece. Sin embargo, antes de definir el plan, es necesario contestar la siguiente pregunta-problema:

¿Cuál fue la competitividad comercial de la empresa Agro Piña S.A. durante el tercer cuatrimestre del 2021?

Posteriormente, se contestará una interrogante ligada con la propuesta de trabajo:

¿Cuál es el mejor plan estratégico de mercadeo digital para la empresa Agro Piña S.A.?

1.7 Sistematización del problema

Para encauzar el proceso de investigación, y partiendo de la problemática establecida, se plantean las siguientes tres preguntas:

1. ¿Cuál es el mercado y el modelo de negocio actual de la empresa Agro Piña S.A.?

Es necesario establecer el mercado al que se dirige el producto de la empresa y el tipo de negocio que actualmente tiene la compañía para realizar luego un estudio que permita definir las mejores estrategias de mercadeo que se deben implementar con el fin de ayudar a la empresa a conservar y aumentar su cartera de clientes.

2. ¿Cuáles son las estrategias digitales de los competidores de la empresa Agro Piña S.A. en los mercados internacionales?

Es relevante conocer las estrategias que utilizan los competidores de la empresa con el fin de identificar aquellas que resultan efectivas y, a la vez, desarrollar nuevas estrategias que signifiquen una ventaja competitiva en el plan estratégico de mercadeo que se desea elaborar.

3. ¿Cuáles son los principales mercados secundarios internacionales de exportación de piña?

Al realizar un análisis de los principales mercados internacionales de piña, es posible definir a cuáles de estos países es viable exportar el producto, incluyendo los mercados pequeños que podrían considerarse como futuros clientes.

1.8 Objetivos de estudios

A continuación, se presentan los objetivos que encausan la presente investigación.

1.8.1 Objetivo general

El objetivo general pretende determinar cuál es la estrategia actual de mercadeo utilizada por la empresa Agro Piña y establecer un plan estratégico de mercadeo que le ayude a mejorar su competitividad, tanto a nivel nacional como internacional. Por tanto,, se define el objetivo general del presente trabajo de la siguiente manera:

- Analizar la competitividad comercial digital de la empresa Agro Piña S.A. durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Además, el objetivo propositivo es el siguiente:

- Proponer un plan estratégico de mercadeo digital para la empresa Agro Piña S.A., con el fin de alcanzar una mayor competitividad comercial de exportación de piña en el tercer cuatrimestre del año 2021.

1.8.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- Describir el mercado y modelo de negocio de Agro Piña S.A.

Este primer objetivo específico orienta el estudio, al dar a conocer cómo es el negocio de la empresa.

- Analizar las estrategias digitales de los competidores de la empresa Agro Piña S.A. en los mercados internacionales.

Con este objetivo, se pretende conocer cuáles son los principales competidores de la empresa y, a su vez, comprender las estrategias de mercadeo utilizadas por estos, con el fin de identificar posibles ventajas competitivas para el plan estratégico de mercadeo.

- Analizar los principales mercados secundarios internacionales de exportación de piña.

Este último objetivo busca conocer y analizar los principales países importadores de piña del mundo para analizar en cuáles se puede participar y, con ello, ajustar el proyecto de mercadeo.

1.9 Justificación de la investigación

1.9.1 Justificación práctica

El marketing digital es un procedimiento mediante el cual se organizan campañas en internet para posicionar una marca, con el fin de vender productos y ofrecer servicios. Con este, se busca establecer relaciones comerciales productivas y duraderas. Internet se ha convertido en una herramienta que ofrece gran variedad de posibilidades para realizar acciones de marketing, pero cómo utilizarlas dependerá de los objetivos que establezca la empresa Agro Piña. Dichos objetivos deben ser claros y de conocimiento de todos los actores que intervienen en el proceso, pues es responsabilidad de todo el equipo lograr su cumplimiento y, de esta forma, impulsar y evaluar las mejores estrategias para garantizar el éxito.

Ahora bien, el uso de herramientas tecnológicas, como computadoras, celulares y tabletas, por parte de la mayoría de las personas provoca un mayor manejo de información masiva. De este modo, se vuelve impensable para las empresas no entrar al mundo digital, pues este, incluso, ha generado grandes cambios en los gustos y las preferencias de los clientes, ya que se tiene acceso a mayor cantidad de información tanto a nivel local como global. Por tal razón, Agro Piña debe actualizarse y adoptar un plan estratégico de mercadeo que le permita darse a conocer como empresa, fidelizar a sus actuales clientes y atraer nuevos. Además, por tratarse de una empresa exportadora, debe buscar la forma de llegar a los clientes que se encuentran alrededor del mundo y la manera más rápida de hacerlo es mediante el marketing digital.

Así pues, el objetivo de desarrollar una nueva estrategia de mercadeo para Agro Piña es cambiar el modelo que ha estado utilizando y fortalecer las prácticas que han sido importantes

para sus negociaciones; por ejemplo, el marketing por correo electrónico. Unido a esto, se considera importante crear su propia página web para compartir la información de la empresa: se colocarán videos sobre su historia, se creará el portafolios de servicios y se brindarán los canales de comunicación, entre otros elementos. También se considera relevante tener presencia en las principales redes sociales (como Facebook y LinkedIn), las cuales serán complementos para el sitio web: mediante estas plataformas, se redirigirá el tránsito a la página web para promover el producto y los servicios, y a la vez, se realizarán publicaciones de contenido en redes sociales.

Finalmente, se considera que este proyecto afectará positivamente la empresa, pues podrá potenciar aún más un producto de consumo masivo al colocar una mayor cantidad de cajas de piñas en varios países del mundo.

1.9.2 Justificación metodológica

Por medio de un estudio de carácter cuantitativo con rasgos cualitativos y, además, descriptivo, se pretende conocer aspectos específicos del mercado que sirvan como base para el desarrollo de la propuesta de un plan de mercadeo para la compañía Agro Piña.

Para el desarrollo de este proceso de investigación, el cual tiene como propósito generar conocimiento a través de la resolución del problema establecido al inicio del estudio (Ugalde y Balbastre, 2013), se considera la utilización de un método mixto, que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos.

El proceso cuantitativo se enfocará en la recopilación de datos cuantificables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) (por ejemplo, los generados en las investigaciones literarias y estadísticas sobre las exportaciones de la piña), con los cuales se pueda interpretar la situación actual de la empresa y del mercado mundial de la piña. Además, este proceso se ejecutará por etapas, tal y como lo proponen Hernández-Sampieri y Mendoza (2018): inicia con la idea, continúa con el planteamiento del problema y sigue con la revisión bibliográfica y las demás fases; es decir, hay una frecuencia inviolable.

Por su parte, el análisis de los resultados obtenidos en las investigaciones de mercado y de la situación actual de la empresa se realizará por medio de estudios cualitativos, ya que sus

propiedades explicativas y su poder exploratorio ayudarán a esclarecer los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa (Ugalde y Balbastre, 2013).

De igual forma, para desarrollar las estrategias de marketing se utilizarán tanto métodos cuantitativos como métodos cualitativos. Como parte de la investigación cualitativa, y para alcanzar el primer objetivo específico, se realizarán entrevistas no estructuradas a los propietarios de la empresa, de manera personal o por medio de plataformas como WhatsApp, Teams o Zoom. Según Murillo (s.f.), la entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. Estos datos giran en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona, tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con el objeto de estudio.

Para analizar las estrategias de los competidores de la empresa (que es el segundo objetivo específico de este estudio), se implementará la netnografía. Gebera y Washington (2008, p. 85) definen el estudio netnográfico como un método cualitativo e interpretativo pensado de modo específico para investigar el comportamiento del consumidor en los entornos de las comunidades y culturas en el uso de internet.

Finalmente, para el análisis de los principales mercados internacionales de exportación de piña (tercer objetivo específico), se utilizará la observación de datos secundarios; es decir, datos, hechos o cifras que alguien reunió anteriormente (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Ahora bien, es importante aclarar que la presente es una investigación descriptiva, pues busca explicar el porqué de los hechos desde la relación causa-efecto. Así, con los resultados obtenidos se tomarán decisiones para mejorar y aumentar las relaciones comerciales entre la empresa y el cliente, fomentando así el crecimiento de las ventas. Al respecto, Sampieri, Fernández y Baptista (2014) establecen que, con los estudios descriptivos, se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Así, para tomar decisiones, es necesario conocer a fondo la empresa, el producto y el mercado en el cual se desarrolla. Por ello, Agro Piña será sometida a un análisis profundo, que permita recolectar datos valiosos para el desarrollo de la investigación.

1.9.3 Justificación teórica

Entender el mercado en el cual participa Agro Piña es de vital importancia para desarrollar un plan de marketing que permita dar a conocer y posicionar la empresa. Igualmente, se debe mantener una buena comunicación con los agentes externos, como proveedores, clientes y público en general, que estén interesados en el consumo de piña, con el fin de compartir información tanto de la empresa como del producto, así como nuevas tendencias y otras comunicaciones con el área comercial. Lo anterior por cuanto el marketing busca identificar y atender las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable” (Kotler y Keller, 2012).

Ahora bien, existen varios tipos de marketing que pueden ser aplicados en una estrategia para aumentar las ventas de una empresa. Entre estos se encuentran el *outbound marketing* y el *inbound marketing*. Para el presente estudio se utilizarán ambos, pero adaptados a la versión *online*.

El *outbound marketing* constituye la forma tradicional de acceder a los clientes: no se realiza un estudio previo de las necesidades de estos, sino que las expectativas sobre los potenciales consumidores son creadas con anuncios publicitarios de manera continua. (Santamaría y Gotopo, 2016). Por el contrario, el *inbound marketing* consiste en provocar que sea el usuario quien te encuentre, en lugar de perseguirlo y molestarlo como ocurre en la publicidad habitual. Sin embargo, este no debe ser considerado como táctica o estrategia de marketing por sí solo, pues requiere la aplicación de un conjunto de técnicas, metodologías y tecnologías para llegar a clientes potenciales de manera no intrusiva (Santamaría *et al.*, 2016).

Así, para elaborar la estrategia de marketing, no solamente es necesario diseñar un plan estratégico de mercadeo que tenga como pilares las *4p* del marketing (marketing mix), sino también un plan de mercadeo digital. Este estudio se enfocará especialmente en el *marketing online* (mercadeo en línea), *marketing social media* (mercadeo en medios sociales) y el *inbox*

marketing (marketing por correo electrónico). A continuación, se explica cada uno de los tipos de mercadeo seleccionado.

- El marketing online se realiza a través de internet, utilizando los sitios web de la compañía: se generan anuncios y promociones en línea, marketing de correo electrónico, videos en línea y blogs (Kotler y Armstrong, 2017). Actualmente, la empresa Agro Piña no cuenta con página web, por lo que su creación y diseño es un factor indispensable para volverse más competitiva en un mercado de un producto de consumo masivo, como es el caso de la piña.
- El marketing en redes sociales son todas las actividades que se realizan para promover una marca o producto a través de plataformas sociales como Facebook e Instagram; además, se produce contenido que los usuarios pueden compartir y, de esta forma, ayudan a la empresa a exponer la marca y a ampliar la cartera de clientes. Unido a esto, las redes sociales permiten redirigir el tránsito hacia la página web.
- En la actualidad, el correo electrónico es el principal medio de comunicación con los clientes que utiliza Agro Piña. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2017), cuando este se utiliza de manera apropiada, puede ser el mejor medio de marketing directo, ya que permite a las compañías enviar mensajes dirigidos con gran precisión y sumamente personalizados para entablar relaciones con los clientes. Además, el correo electrónico ya no se basa en mensajes formales, como en el pasado, sino que ahora se utilizan mensajes coloridos, atractivos, personalizados e interactivos. No obstante, la empresa debe sacarle mayor provecho a esta herramienta y, para ello, debe actualizar la información que desea compartir. Como parte de la estrategia que se busca implementar, se incluye lograr que el cliente sienta que tiene ventajas exclusivas, que sienta seguridad al establecer una comunicación directa con la empresa y que, a su vez, recibir correos cada cierto tiempo con información relevante no se convierta en una experiencia molesta, para evitar que se dé de baja.

1.10 Alcances y limitaciones

1.10.1 Alcances

Con este trabajo se pretende desarrollar un plan estratégico de marketing que se ajuste a lo que la empresa Agro Piña necesita. Parte del análisis se centrará en conocer la situación actual de la empresa, con el fin de establecer estrategias de marketing para mejorarlas y para posicionar su producto, la piña fresca, en el mercado internacional.

El beneficiario del proyecto es la empresa Agro Piña. Esta, aunque ha permanecido en el mercado por catorce años de manera estable, al adoptar un plan de marketing podrá dar a conocer el producto y el servicio que ofrece, con lo cual será posible ampliar la cartera de clientes y, de esta manera, generar más ingresos y más empleo para las comunidades cercanas a la empresa, ubicada en una zona rural.

1.10.2 Limitaciones

En este estudio existen limitaciones que pueden obstaculizar el proceso de investigación:

-Al ser una empresa pequeña, Agro Piña cuenta con un presupuesto limitado, por lo que esto debe tomarse en cuenta al realizar la investigación y al desarrollar la estrategia de marketing.

-De igual forma, se debe tomar en cuenta el tiempo que pueden dedicar los entrevistados (dueños de la empresa) a la atención de preguntas realizadas mediante las entrevistas.

-El tiempo de duración del estudio es limitado, por lo que se debe obtener la información en un período muy corto, lo que podría generar sesgos en los resultados obtenidos.

-Finalmente, este trabajo pretende generar una propuesta; sin embargo, poner en marcha el plan dependerá únicamente de los dueños de la compañía.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Marco situacional

El marco situacional del presente trabajo contextualiza la realidad de la empresa Agro Piña S.A., ubicada en Pital de San Carlos, dedicada a la exportación de piña a diferentes partes del mundo, y describe el mercado con que cuenta la compañía actualmente.

2.2 Sobre Agro Piña S.A.

A continuación, se menciona la actividad de Agro Piña, utilizando información brindada por la empresa acerca del inicio y su evolución a través de los años.

Agro Piña es una empresa PYME, fundada en 1998, que se dedica a la exportación de piña fresca de excelente calidad a destinos como Estados Unidos, Europa y Puerto Rico. La empresa garantiza la calidad de la fruta y, normalmente, trabaja con clientes directos y fijos, por lo que el negocio es estable (es decir, se envía una misma cantidad de contenedores por semana para cada destino). Inició como productora de piña y vendiendo la cosecha a plantas empacadoras ubicadas en la zona de Pital de San Carlos. Estas empacadoras realizaban el empaque y se encargaban de la exportación de la fruta fresca (Chavarría A. , 2021).

Surgió como una empresa familiar: un miembro de la familia fue uno de los primeros en producir piñas de variedades hawaianas para exportación en San Carlos. Así nació la idea de crear la empresa, la cual durante siete años realizó siembras de piña. Sin embargo, como obtener la fruta y generar ganancia es un proceso tan largo, se decidió cambiar el método de trabajo: ahora se compran contenedores de piña y se revenden, por lo que el negocio se enfoca en la comercialización de piña y ya no en la producción. Por ello, se alquilaron las fincas donde se desarrollaba el cultivo de piña a grandes empresas productoras que colindan con las propiedades de Agro Piña (Chavarría A. , 2021). Además, para entrar en el campo de la comercialización de piña fresca para exportación a Estados Unidos, Europa y Puerto Rico, se vendieron también los tractores y la maquinaria agrícola (Chavarría A. , 2021).

A la vez, los dueños deciden transformar la empresa para que la mayoría de los procesos sean subcontratados. Obtienen todos los permisos ante el Servicio Fitosanitario del Estado y

PROCOMER para realizar las exportaciones y contratar la menor cantidad de empleados posible (Chavarría A. , 2021).

Ahora bien, a pesar de ser una empresa familiar y no tener gran cantidad de empleados directos, Agro Piña genera muchos empleos indirectos, ya que la mano de obra y los materiales que se requieren para preparar un contenedor para exportación son pagados gracias a que Agro Piña compra el producto terminado a la finca productora (Chavarría A. , 2021).

A pesar de que la actividad piñera está, en su mayoría, dominada por empresas transnacionales, las estrategias aplicadas y el conocimiento de los dueños de esta empresa les ha permitido aprovechar nichos de mercado y complacer las necesidades de cada cliente en cuanto a los gustos de madurez fisiológica, coloración y grados brix (dulzura de la piña). Esto constituye una ventaja frente a las grandes compañías, que manejan su producto más estandarizado (Chavarría A. , 2021).

2.3 Marco filosófico de Agro Piña

2.3.1 Visión

De acuerdo con Chavarría (2021), la visión de Agro Piña es la siguiente:

Conseguir la fidelización de nuestros clientes a través de la comercialización de piña de calidad, a partir de la cual afianzar un crecimiento progresivo y sostenido en el mercado estadounidense y europeo, consolidando nuestra posición como empresa de referencia en el sector, con una imagen corporativa propia y diferenciada de sus competidores.

2.3.2 Misión

La misión de Agro Piña se define de la siguiente forma:

Satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes, así como también de nuestros trabajadores, con el objetivo de maximizar la eficiencia y optimizar la rentabilidad a través de nuestra diferenciación en calidad de producto, servicio y precio. (Chavarría, 2021)

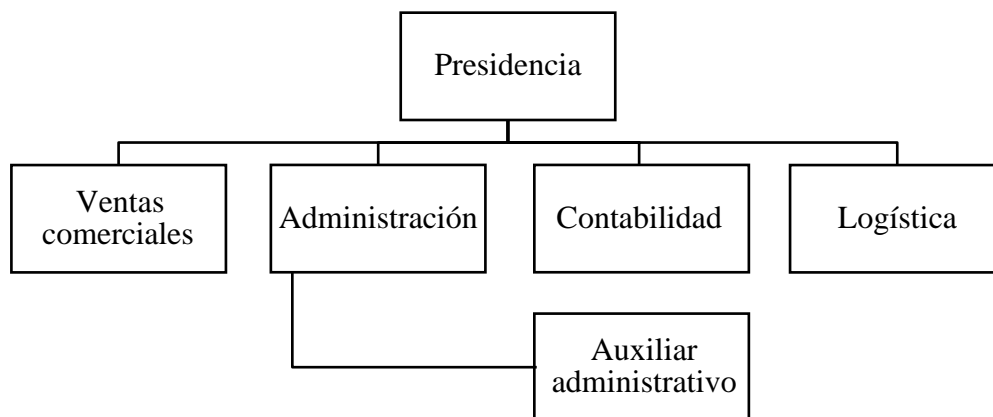
2.3.3 Valores

De acuerdo con Chavarría (2021), los siguientes son los valores de la empresa:

- Calidad: ofrecemos productos de alta calidad atendiendo las necesidades y preferencias de nuestros clientes.
- Trabajo en equipo: somos un equipo con actitud de servicio, basado en la comunicación, colaboración, confianza, respeto y compañerismo.
- Compromiso: nuestros clientes son nuestra razón de ser y con nuestro trabajo eficiente confirmamos el pacto que tenemos con ellos para ofrecerles calidad y rapidez.
- Excelencia: cualidad de producir con alto grado de calidad para cumplir los estándares deseados.
- Responsabilidad ambiental: capacidad de desarrollar la fruta con productos amigables con el medio ambiente.
- Respeto: la compañía toma en cuenta las observaciones, el interés y las sugerencias de sus clientes.
- Credibilidad: la empresa muestra transparencia, credibilidad, integridad y responsabilidad en el trabajo para ganarse la confianza de los clientes.

Figura 4

Organigrama de Agro Piña S.A.



Fuente: Elaboración propia

Como cualquier empresa PYME, Agro Piña desarrolla su actividad piñera/comercializadora con un equipo de trabajo muy pequeño, pero eficiente. En este caso, el presidente de la compañía se encarga de seleccionar el personal para cada departamento y de delegar funciones, es decir, asigna tareas a cada uno para que el trabajo semanal se desarrolle de la mejor manera. Además, Agro Piña cuenta con dos personas que se ocupan de la parte administrativa y logística: planifican diariamente la solicitud de los espacios en los barcos, coordinan la carga de piña a los respectivos contenedores, la llegada a tiempo a puerto y la colocación de los contenedores en la puerta de los clientes en los países correspondientes.

La empresa también cuenta con un encargado de las ventas comerciales; es decir, quien contacta o atiende a los clientes, anota las características de la fruta que estos requieren y negocia con la finca la cantidad de contenedores semanales requeridos para que se puedan realizar las exportaciones. El equipo también está integrado por una persona encargada del departamento de contabilidad. Aunque esta no siempre se encuentra en la oficina, se encarga del orden financiero y de mantener al día la documentación ante las entidades nacionales.

Por otro lado, es importante mencionar que Agro Piña cuenta con un análisis PESTEL de su empresa, el cual se resume a continuación:

Figura 5

Análisis PESTEL de Agro Piña S.A.

FACTORES POLÍTICOS	FACTORES ECONÓMICOS
Con la pandemia del Covid-19 muchos de los puertos en Estados Unidos a los que se enviaba fruta están cerrados, por lo que la gran cantidad de contenedores semanales ha disminuido.	Con la gran cantidad de desempleo, va a ser difícil que las compras vuelvan a ser igual (en cantidad), ya que se viene una crisis financiera muy grande; sin embargo, con presencia en línea, se pueden buscar nuevos contactos y nuevos nichos de mercados.
FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLÓGICOS
A pesar de la pandemia, la piña es una fruta de la canasta básica. Gracias a esto no han disminuido las ventas a un 100%; sin embargo, hay otras barreras (como el cierre de puertos). Por otro lado, la piña	En este factor es necesario cambiar el giro de la empresa: se requiere presencia en línea; esto porque con la situación que estamos viviendo se debe evitar

tiene vitamina C, entonces las personas no han dejado de comprar la fruta para fortalecer sus defensas, lo cual se convierte en una oportunidad.	el contacto lo más que se pueda. Se debe innovar y buscar nuevos nichos en el mercado.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Gracias al análisis PESTEL, es posible desarrollar un análisis FODA, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. El análisis se muestra a continuación:

Figura 6

Análisis FODA de Agro Piña S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Marca existente y con reconocimiento y credibilidad en los mercados compradores de la fruta en los países desarrollados. - Experiencia en la exportación y el manejo logístico. - Clientes con contratos fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de crecimiento de la demanda mundial. - Incremento de la demanda en los países emergentes (con capacidad de gasto), convirtiéndose en una nueva opción comercial. - Numerosas opciones de productos alternativos que se podrían explorar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de implementación de un plan de mercadeo, tanto tradicional como digital - Resistencia al cambio - Falta de búsqueda de nuevos clientes y mercados. - Falta de aprovechamiento del recurso tecnológico. - Falta de un profesional en marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigencias de los compradores - Nuevos competidores - Nuevos productos más competitivos - Estrategias de competidores que pueden afectarnos directamente

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, uno de los retos es contar con un profesional de marketing digital que ayude a la empresa a posicionarse en línea, mediante la aplicación de herramientas tecnológicas con las que se pueda llegar más rápidamente a diferentes consumidores/clientes. Para que esta empresa pueda crecer de una manera exponencial, es necesario que rompa el paradigma de

trabajar con métodos mercadotécnicos antiguos y tradicionales. Actualmente, en el mercado es de suma importancia utilizar métodos tecnológicos de rápido alcance.

2.4 Empresas competidoras nacionales

Agro Piña no es líder del mercado: es competidor de un segundo grupo dentro del mercado. Esto porque, en la zona de San Carlos, la agricultura es la principal actividad económica y la piña es uno de los principales productos que mejor se posiciona dentro del mercado, por lo que en esa región es muy difícil que una sola empresa predomine: todas las grandes y pequeñas empresas logran exportar sus productos a diferentes partes del mundo.

En general, Costa Rica exporta gran variedad de productos a distintos países del mundo: piña, banano, café y azúcar, entre otros. En este trabajo nos centraremos en el análisis de la piña y las principales empresas que exportan y trabajan con este producto. A nivel país, somos líderes en este producto, tal como se muestra a continuación:

Figura 7

Exportadores de piña

País	Volumen en toneladas	Valor en miles de USD
Costa Rica	1.902.031	821.873
Países Bajos	180.005	168.544
Bélgica	122.083	108.306
Filipinas	267.789	105.374
Estados Unidos de América	113.800	102.966
Ghana	30.363	36.818
México	76.987	36.159
Ecuador	66.076	31.967
Taipei Chino	22.773	26.407
Honduras	60.031	26.156
Colombia	4.883	3.458

Fuente: International Trade Centre, 2021

De acuerdo con Chavarría, A. (2021), en el mercado de la piña, existen cuatro principales empresas competidoras en Costa Rica:

2.4.1 Upala Agrícola

Upala Agrícola es una empresa que se ubica en la zona norte del país, exactamente en Upala de Alajuela. Esta exporta una clase de piña conocida como “piña dorada”, debido a sus particulares características como el color, el aroma y la jugosidad; se envía a distintos países de América de Norte, como Estados Unidos y Canadá, y también a países europeos como España, Holanda, Francia, entre otros (Upala Agrícola, 2021).

La piña es producida en sus fincas y luego se empaca en las dos plantas con las que cuenta la empresa para dicho fin. A nivel nacional, la piña es distribuida por medio de supermercados, para el fácil acceso de los clientes (Upala Agrícola, 2021).

Upala Agrícola utiliza una página web para que los clientes, ya sea a nivel nacional o internacional, conozcan sus productos y su funcionamiento y puedan contactarlos. Esta incluye cuenta con diversas secciones que muestran información relacionada con la empresa. La primera de ellas es la sección “Nosotros”; en ella se ofrecen datos sobre la empresa en sí: la ubicación y la cantidad de hectáreas que tiene para la producción de la piña. De igual forma, se muestran las políticas de calidad, las políticas de sostenibilidad y los detalles de responsabilidad social. La segunda sección corresponde a “Producto”, donde se muestra lo pertinente al producto que exportan, junto con el detalle del proceso y la manera en que se prepara y exporta. “Certificaciones” es una sección que muestra las certificaciones que posee la empresa; por ejemplo: Global GAP y Rainforest Alliance. Finalmente, la página incluye una galería, donde se observan imágenes sobre el producto y el proceso.

2.4.2 Productos Agropecuarios VISA

Productos Agropecuarios VISA es una empresa ubicada en la zona de Pital de San Carlos. Esta no solo produce piña, sino también ciertos tubérculos que son exportados a distintas partes del mundo. Dentro de los países de exportación se encuentra Estados Unidos, Portugal, Bélgica y Rusia. En lo que respecta a la piña específicamente, la empresa exporta productos resultantes de distintos procesos de preparación: jugo de piña, piña deshidratada y piña con corona (VISA, 2021).

La empresa cuenta con página web, así como con motores de búsqueda. En la página se encuentran distintas secciones: en “Nosotros”, se encuentran reconocimientos a la empresa, así

como las certificaciones que posee; una de ellas es Global GAP. En la sección “Ubicación”, se muestra una galería con detalles sobre los diversos productos, así como información relacionada con las plantas y los destinos a los que se exportan los productos. Además, hay algunas secciones secundarias, como blog, productos, recetas y contacto; estas contienen poca información, pues son referencias generales para los clientes (VISA, 2021).

2.4.3 Agromonte S.A

La empresa Agromonte está ubicada en Alajuela; produce y exporta “piña dorada” a Estados Unidos, Noruega, Italia y China. Además, realiza exportaciones directas a proveedores de estos países (Agromonte, 2021).

Al igual que las empresas anteriores, Agromonte S.A utiliza su propia página web, así como también redes sociales para que los clientes puedan conocerlos (Agromonte, 2021).

Al comparar todas las páginas web de las empresas competidoras, la de Agromonte es la más completa, ya que muestra toda la información importante sobre ella. También es la única que cuenta con un chat en línea para que, si algún cliente tiene una consulta, los puedan contactar sin necesidad de esperar. Esto provoca una mayor preferencia por parte de los clientes (Agromonte, 2021).

La página de Agromonte tiene cuatro secciones: en la primera, se muestran todos los aspectos referentes a la empresa: los logros, la misión y la visión, así como las políticas ambientales. En la segunda sección, se encuentran datos relacionados con el producto y su procesamiento. Al ser una empresa destacada a nivel medioambiental, también cuenta con una sección llamada “Actividades”, una galería que presenta diversos eventos realizados para el medio ambiente. Finalmente, se muestran los certificados otorgados a la empresa: al igual que en los casos anterior, uno de ellos es el Global GAP; además de este, la empresa cuenta con Primus Standar y Esencial Costa Rica (Agromonte, 2021).

2.4.4 DOLE

Fundada en 1851, en Hawái, Dole Fresh Fruit International Ltd. es una empresa mundial líder, productora y comercializadora de frutas y vegetales frescos. Su creciente línea de alimentos se ha expandido a más de 90 países y actualmente está a la cabeza en el desarrollo de

programas de educación nutricional de base tecnológica para niños. En Centroamérica, Dole opera en Honduras y Costa Rica (DOLE, 2021).

La Compañía Dole de Costa Rica S.A. – Finca Piñas del Muelle es una empresa transnacional ubicada en Bella Vista de Cutris, Boca Arenal, San Carlos, Alajuela. Se dedica a la producción y comercialización de fruta fresca, principalmente piña. Esta empresa tiene diferentes plantaciones de piña ubicadas en diferentes localidades de San Carlos (DOLE, 2021).

Con respecto a la parte del marketing, es una empresa muy grande, que cuenta con expertos en el área de mercadeo; por ello, tienen una página web sumamente completa, donde se encuentra toda la información necesaria para la venta de piña fresca. Inclusive, es una plataforma que incluye recetas con las que se puede preparar la piña para degustarla. No obstante, es importante aclarar que la empresa maneja una sola página a nivel mundial; es decir, carece de un link donde se pueda obtener la información específica de la compañía en Costa Rica.

Del análisis anterior, se concluye que las cuatro empresas comparten la estrategia de uso de la página web; sin embargo, varían en otras, como los motores de búsqueda y las redes sociales. Realizar esta comparación de la competencia a fondo es un proceso necesario y positivo, pues así es posible determinar las debilidades y fortalezas de Agro Piña, reforzar los vacíos y mantener los puntos fuertes para mejorar su posicionamiento en el mercado.

2.5 Marco teórico del objeto de estudio

Para comprender mejor la problemática del presente trabajo de investigación y facilitar la comprensión, se abordan algunos conceptos que se utilizarán en el desarrollo de este. Estos se extraen de revisiones en fuentes secundarias, como libros, blogs, artículos, entre otros.

2.5.1 Marketing

De acuerdo con Mesquita (2021), el término “market”, en inglés, significa “merca”, por lo que “marketing” puede traducirse como “mercadotecnia” o “mercadeo” y se entiende como el estudio de las causas, objetivos y resultados que se van dando en los diferentes mercados. Por tanto, el mercadeo es mucho más que solo promocionar y comunicar un producto o servicio; se

enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello, las empresas deben mantener investigación constante sobre su realidad y la del mercado.

Chavarría (2021) agrega que el marketing se encarga de crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los diferentes consumidores, clientes o para la sociedad en general. Este proceso identifica necesidades y deseos no realizados. Gracias al mercadeo, actualmente se cuenta con gran cantidad de herramientas que permiten investigar el mercado en el que se está inmerso.

Otra definición de marketing es la siguiente:

[..] es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. (Kotler, 2006, p.6)

Por tanto, se entiende que el mercadeo se basa en estrategias que las personas/empresas pueden implementar para intercambiar productos y servicios de valor; es decir, negociar productos o servicios según las necesidades que se presenten. Para esto es de suma importancia que exista una investigación previa de lo que se desea vender y del público meta al que se quiere llegar.

Actualmente, el mercadeo es una actividad fundamental para el desarrollo de las empresas, pues analiza las relaciones entre estas y los agentes del entorno que interactúan con ellas. Las actividades más relevantes de una empresa son la investigación de mercados, la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas y las promociones de ventas, entre otras (Monferrer, 2013).

Así pues, el concepto de marketing es relevante, pues esta investigación se basa en la creación de un plan de mercadeo para mejorar la relación con los clientes y, por supuesto, para buscar nuevas oportunidades de mercado. Como se mencionó, Agro Piña es una empresa que trabaja con una metodología tradicional (de boca en boca), y, por tanto, el mercadeo nos brinda gran cantidad de herramientas que favorecerán el incremento de las ventas.

2.5.2 *E-commerce*

El comercio electrónico se refiere al intercambio de productos o servicios usando una gran herramienta que nos ha dejado la tecnología: el internet. Actualmente, estamos viviendo una pandemia y casi todas las compras se han logrado ejecutar utilizando ese medio; es decir, comprando a través de diferentes plataformas y recibiendo el pedido en la puerta de la casa.

Pedro (2018) define el comercio electrónico de la siguiente forma:

El comercio electrónico o e-commerce (electronic commerce), consiste en la compra y venta de información, productos y servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas, es decir, empleando las tecnologías de la información y la comunicación que permiten que no sea necesario el contacto físico entre comprador y vendedor para realizar dichos trámites. (p.131)

La globalización le ha brindado un espacio muy importante al *e-commerce*. Gracias a los avances que ha habido, las empresas tienen mayor oportunidad de crecer, vender y ofrecer sus productos o servicios de una manera más simple. Además, las redes sociales (que actualmente son utilizadas por miles de millones de personas) les permiten a los negocios llegar a la mente de los diferentes consumidores; inclusive se pueden analizar sus necesidades para así satisfacerlas.

En esa línea, Wigand (1997) define el comercio electrónico como:

La aplicación tecnología de información y comunicaciones a la cadena de valor, desde su punto de origen hasta su punto final, sobre procesos conducidos electrónicamente y diseñados para el cumplimiento de objetivos de negocio. Estos procesos pueden ser parciales o completos y pueden abarcar transacciones Business, así como Business to Consumer y Consumer to Business.

En síntesis, el e-commerce se refiere a la compra y venta de bienes o servicios a través de medios electrónicos, tales como plataformas de venta, página web y redes sociales.

Con el presente trabajo, se pretende desarrollar el *e-commerce* con la empresa Agro Piña; es decir, que haya un intercambio de un bien por medio de una plataforma electrónica, utilizando internet. En este caso, se generará un sitio web completo, donde se encuentre toda la información relacionada con la empresa y desde donde también se realicen las compras.

2.5.3 Análisis FODA

El análisis FODA ayuda a las empresas a comprender la situación de un negocio y, a partir de esta, tomar las mejores decisiones para su crecimiento. Es una herramienta que se encarga de evaluar lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial.

De acuerdo con David, 2003, el análisis FODA se define como:

[...] la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización.

Es decir, el FODA (también conocido como DOFA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una técnica utilizada para tomar decisiones que permiten para analizar sistemáticamente los ambientes internos y externos de la organización. Consiste en evaluar los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa /es decir, las oportunidades y amenazas). Se trata de una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una empresa determinada. Unido a esto, Thompson y Strikland afirman que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa.

Es de suma importancia que las empresas apliquen este tipo de análisis a sus modelos de negocio para determinar cuáles de sus ideas realmente los están beneficiando, cuáles los ponen en riesgo y también cuáles se pueden mejorar. Así lo establece Espinosa (2014) :

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

En el caso de Agro Piña, esta es una PYME que ha trabajado a través de los años con una metodología tradicional y obsoleta. Los análisis FODA permiten que las empresas se dan cuenta de situaciones que los ponen en riesgo o de otras que no están aprovechando de la mejor manera. Por esto es importante realizar el mejor análisis y ayudar a la empresa a surgir y aumentar las ventas.

2.5.4 CRM

De acuerdo con Chavarría (2021), el CRM (Customer Relationship Management) es la relación que existe entre la tecnología y algunos procesos de negocios utilizados para satisfacer necesidades de los clientes durante cualquier relación que se tenga con ellos. Es decir, el CRM facilita las relaciones entre empresas, clientes, compañeros de negocio e, inclusive, proveedores y colaboradores.

Roger y Galbreath (2002) definen el CRM de la siguiente forma:

Desarrollo de las actividades de negocios necesarias para identificar, adquirir, investigar y retener a los clientes más leales y rentables para entregarles el producto o servicio correcto, al cliente correcto, a través del canal correcto, en el momento correcto y el costo correcto. CRM integra ventas, marketing, servicio, planeación de los recursos de la empresa y administración de los procesos de negocios, soluciones de tecnología y recursos de información, para maximizar cada contacto con el cliente.

Por su lado, Bose (2002) explica el concepto de la siguiente manera:

Un CRM se define como la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos. (p. 89)

Para nadie es un secreto que el servicio al cliente es uno de los detalles más importantes que debe cuidar una empresa. Sin un consumidor, un negocio no sería posible, por lo que es necesario que exista un control para generar la mejor atención entre empresa-consumidor.

Ahora bien, de acuerdo con López (2001),

[...] el concepto de CRM en sí, no está relacionado directamente con tecnología. CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades.

En este punto, es importante aclarar que el uso de un CRM forma parte de una estrategia orientada al cliente, en la cual todas las acciones tienen el objetivo final de mejorar la atención y las relaciones con clientes actuales y potenciales.

Así pues, el CRM involucra la adquisición, es decir, se utiliza un análisis y el conocimiento de los clientes con la finalidad de vender más productos o servicios para lograr que el proceso sea mucho más eficiente. Según lo manifiesta Agro Piña, en su caso el CRM está muy bien aplicado, ya que constantemente se escucha a sus clientes y se cumple con lo que ellos solicitan. No está de más decir que, en este tipo de negocio, la calidad es el punto más importante, y esta provoca la satisfacción de la necesidad del cliente.

2.5.5 Indicadores de venta (KPI)

El KPI (Key Performance Indicator) son indicadores clave de desempeño o indicadores de gestión:

Los KPI (Key Performance Indicators) o Indicadores Clave de Desempeño son métricas que miden el desempeño de un proceso de manera tal que sirvan de guía para alcanzar un objetivo fijado por la organización, en otras palabras, es un indicador que está vinculado a un objetivo. (Cruz, Lara, Ortega, Rabago, & Vilchis, 2008)

Además, de acuerdo con Lauras, Marques y Gourc (2010):

Los sistemas de gestión del rendimiento en proyectos se definen como el conjunto de indicadores o medidas de rendimiento, utilizados para cuantificar la eficiencia y la eficacia de las acciones.

Al respecto, Llorente (2015) agrega:

Cada objetivo debe tener uno o más Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) que lo definan de forma cuantitativa. Los KPI nos indican dónde estamos en este momento, y dónde tendremos que estar en un futuro próximo si queremos cumplir dicho objetivo. (p. 142)

Así, en un entorno tan cambiante como el actual, es necesario comparar periódicamente los resultados que se obtienen con los objetivos fijados. Esto permite determinar si se va por buen camino o si existen desviaciones negativas. En caso de que no se estén obteniendo los resultados esperados, los KPI permiten que las empresas se den cuenta y puedan reaccionar a tiempo.

Entonces, gracias a las herramientas que brinda la tecnología y el mercadeo, se pueden obtener medidas que le indican a la empresa qué tan eficiente está siendo en sus diferentes

procesos. La eficiencia y la eficacia son dos puntos importantes para que el negocio camine de la mejor manera.

En el caso de la empresa Agro Piña, a pesar de que los indicadores clave de rendimiento son necesarios para el buen manejo de los procesos de una compañía, esta carece de una buena utilización de esos indicadores. Por ello, en esta investigación se pretende aplicarlos para definir qué tan bien se están tomando las decisiones con respecto a los objetivos establecidos.

2.5.6 Comercio internacional

El comercio internacional es una actividad económica en la cual se produce un intercambio de bienes y servicios entre diferentes países del mundo.

De acuerdo con Gonzalo (2009),

El comercio internacional, se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre privados, residentes en distintos países. A diferencia del comercio interior, donde las transacciones comerciales se efectúan dentro de un espacio económico, monetario y jurídico relativamente homogéneo, las transacciones comerciales internacionales se realizan entre operadores comerciales privados situados en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales. (p. 24)

Dicha actividad económica implica la compra, venta o el intercambio de algún producto o servicio. Gracias a la evolución tecnológica, existen diferentes métodos de pago instantáneos que pueden utilizarse entre países. Por tal razón, en la actualidad, estos intercambios comerciales han ido en aumento.

Además, de acuerdo con Krugman (2010),

El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente y con menores costos. El comercio también permite a un Estado consumir más de lo que podría si produjese en condiciones de autarquía. Por último, el comercio internacional aumenta el mercado potencial de los bienes que

produce determinada economía, y caracteriza las relaciones entre países, permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas economías.

Así, gracias a esta actividad, diferentes regiones del mundo pueden intercambiar bienes y servicios, lo que genera una ayuda mutua para abastecer los países con lo que realmente se necesita, se consume o utiliza.

Por último, González (2016) menciona:

A través del tiempo, el Comercio Internacional ha sido labor fundamental para que los países puedan obtener niveles adecuados de crecimiento y desarrollo económico y social vía intercambio económico, comercial, financiero, político, cultural, deportivo, tecnológico, y demás, que hace que las naciones puedan destacarse por su propia producción destinada al intercambio en aras de obtener apreciables utilidades [...].

Claramente, la actividad de Agro Piña se basa en el comercio internacional, y esta ha sido una gran oportunidad para la empresa, ya que le ha ayudado a mantenerse dentro del mercado. Muchos países carecen de fruta de calidad, y en este nicho se ha inmerso la empresa, de manera constante durante catorce años.

2.5.7 Cadena de valor

De acuerdo con Porter (1986), como se citó en Quintero y Sánchez, 2006, la “cadena de valor” permite

[...] identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

Es una herramienta que permite a las empresas analizar las fuentes de ventaja competitiva, ya que pueden estudiar sus actividades estratégicas más sobresalientes.

Al respecto, Raphael Kaplinsky (2004) agrega que

La cadena de valor describe el rango completo de las actividades que son necesarias (indispensables) para llevar el producto o servicio desde su concepción, a través de las fases de intermediación para su producción (incluyendo las combinaciones de transformaciones físicas y los insumos de servicios), la distribución al consumidor final, y la eliminación después de su uso.

Entonces, la cadena de valor es un modelo de negocios que describe un rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio. Para las empresas que producen bienes, esta cadena comprende los pasos que lleva un producto desde la etapa de fabricación hasta la de distribución. Según Thompson, Gamble y Strickland (2008), la cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y también las actividades de soporte relacionadas. Este es un aspecto que debe fortalecerse dentro de la empresa Agro Piña, ya que no se realizan estudios ni análisis de ningún tipo. Para poder crecer dentro del mercado, es necesario buscar esa ventaja competitiva que la diferencie del resto de empresas.

2.5.8 Marketing internacional

En la actualidad, el mundo está viviendo un aumento en la globalización y la comunicación, lo que ha permitido que las empresas vendan sus productos o servicios internacionalmente. Para disminuir el riesgo comercial en estos casos, suele desarrollarse un plan de marketing internacional que permita afrontar los obstáculos que se presenten.

De acuerdo con Artal (2009), “el marketing internacional es la realización de los procesos de intercambio de bienes, servicios e ideas en el ámbito internacional, es decir, entre clientes situados en distintos países soberanos”. Esta forma de mercadeo genera estrategias para la gestión comercial de las empresas, siempre tratando de incentivar la demanda. Las tareas del marketing internacional incluyen el análisis del comportamiento de los consumidores y del mercado.

Cateora y Graham (2012) definen este concepto de la siguiente forma:

El marketing internacional es la realización de actividades de negocios diseñados para planear, cotizar, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia los consumidores o usuarios de más de una nación para obtener un beneficio. (p. 112)

Jerez y García (2010) amplían el concepto de la siguiente manera:

Es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambios de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países, para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores, al tiempo que los oferentes (empresas, instituciones o individuos), logran sus propósitos respecto a ingreso, ganancia, servicio, ayuda o proselitismo, que son el 54 motivo de su acción y existencia. (p. 25)

En otras palabras, el marketing internacional es la adaptación de la estrategia de marketing de la empresa a mercados de otros países, pero identificando siempre las necesidades específicas en cada lugar. Esto implica que se busca el beneficio de la empresa dentro del mercado global, mediante la satisfacción de las necesidades que surjan en el ámbito internacional.

En el caso de la empresa Agro Piña, esta es una área que se debe trabajar, ya que no existe un plan de marketing definido y es importante que la compañía pueda guiarse con uno, para tener más claros sus objetivos, medios y forma de trabajar (Cateora & Graham, 2012).

2.5.9 Experiencia de usuarios

La experiencia de usuario puede definirse de la siguiente forma:

La experiencia de usuario (User eXperience, Ux), es un término extendido para definir la experiencia que tiene un usuario cuando interactúa con un producto tecnológico. Esta definición general, se ha complementado con los años, hasta definirse como la evaluación de las interacciones entre los usuarios y los productos tecnológicos con la

finalidad de determinar una experiencia de gran calidad en la utilización de cualquier sistema. (Córdoba, 2013, p. 57)

Actualmente, se considera que el objetivo primordial de la experiencia de usuario es superar las expectativas de los clientes, para obtener su lealtad y aumentar las ganancias de la empresa. Este concepto engloba todas aquellas interacciones de un usuario con la marca. Por esto es tan importante estudiar al cliente, saber qué le gusta, qué necesita, cómo lo quiere, para generarle una experiencia completa que afecte positivamente sus emociones, de modo que se fidelice con la marca y la siga adquiriendo.

Unido a lo anterior, Dillon (2001) propone que

[...] la experiencia del usuario es como la suma de tres niveles: Acción, qué hace el usuario; Resultado, qué obtiene el usuario; y Emoción, qué siente el usuario. La diferencia respecto a las anteriores definiciones es que el autor descompone el fenómeno causante (interacción) en dos niveles, Acción y Resultado; y enfatiza el aspecto emocional de la experiencia resultante.

En lo que respecta a esta investigación, es importante anotar que Agro Piña se esfuerza constantemente en que el usuario viva una experiencia completa; sin embargo, no utiliza herramientas ni actividades modernas, por lo que es importante analizar la situación y proponer ideas para que este concepto se aplique de la mejor manera.

2.5.10 Inbound marketing

De acuerdo con Ancin (2018), el inbound marketing

[...] nace como una respuesta a la problemática del marketing tradicional cuyo fin es sacrificarse para poder ser encontrado de forma no invasiva. Dicha estrategia es basada en crear contenido de calidad y así capturar atención de una audiencia que busca cierta información en particular.

Dicho de otro modo, se trata de una estrategia de marketing que pretende atraer clientes generando contenido útil y relevante, con el fin de agregar valor en cada una de las etapas del recorrido del comprador.

La finalidad del inbound marketing es

[...] exponerse al usuario para poder ser encontrado por el mismo de forma no invasiva. Su estrategia se basa en la atracción por medios que le aporten conocimiento, curiosidades y la posibilidad de participación en los mismos y así captar su atención. Básicamente lo que se hace es crear contenido de calidad en función de lo demandado por un determinado perfil, es decir, por una audiencia o comunidad que buscan esa información en particular. (Teba, 2016)

En otras palabras, el inbound marketing le ofrece al cliente lo que le interesa a través de una comunicación bidireccional, es decir, que causa beneficios mutuos para el consumidor y para la empresa.

Finalmente, Naranjo (2020) aclara lo siguiente:

El inbound marketing es una estrategia que se basa en acompañar al posible cliente con contenidos interesantes desde los primeros pasos de la toma de decisión. Es decir, se diferencia del marketing tradicional en que aporta contenido de valor al consumidor, por lo que es este quien se acerca a nuestra marca en busca de información, consejos o, simplemente, entretenimiento.

Justamente esto es lo que se pretende alcanzar con la empresa Agro Piña: llegar a la mente del consumidor sin ser invasivos, esto es, sin provocarle molestias. Se trata de generar impacto en cada usuario, pero estableciendo límites y utilizando herramientas que no sean agobiantes.

2.5.11 Outbound marketing

Según Ancin (2018), el outbound marketing

[...] consiste en la emisión de mensajes hacia el exterior con el fin de obtener usuarios. No existe segmentación específica ya que la información llega tanto a las personas que están interesadas como a las que no. Es conocido como un enfoque invasivo, por lo que pierde su efectividad.

Dicho de manera simple, el outbound marketing es el estilo de mercadeo "de toda la vida", tradicional; el que consiste en emitir mensajes "hacia afuera" con el fin de captar usuarios.

Al respecto, Santamaria y Gotopo (2016) indican lo siguiente:

El Outbound Marketing también se conoce como la forma tradicional de acceder a clientes sin realizar un estudio previo de sus necesidades, es en donde las expectativas en potenciales consumidores son creadas con anuncios publicitarios de manera continua.

De acuerdo con Palomares (2012), el outbound marketing “es considerado como un Marketing tradicional, pues se accede a los clientes utilizando los medios impresos, televisión, radio, correo electrónico o email”. Esta forma de mercadeo utiliza métodos agresivos y de gran impacto para llamar la atención del cliente potencial y mostrarle el producto ofertado y sus cualidades. Sin embargo, esto provoca que el proceso pueda resultar tedioso para algunos usuarios.

Actualmente, la empresa Agro Piña no cuenta ni siquiera con un plan de mercadeo tradicional. De ahí la importancia de generarlo en esta investigación con el fin de que la empresa, alcance sus objetivos con mayor facilidad.

2.5.12 Marketing de contenidos

Con respecto al marketing de contenidos, Coll (2018) menciona lo siguiente:

[...] dicha estrategia está al servicio de los objetivos de la mercadotecnia y muy relacionada al área de comunicación. Es definida como el arte de comunicarse con los usuarios o consumidores son venderles. El desempeño que buscan realizar los contenidos es construir confianza y estrechar lazos.

Así, el marketing de contenidos “puede definirse simple y llanamente como la creación, publicación y distribución de contenido de excepcional valor e interés para los clientes y comunidad de usuarios” (Ramos, 2016). En pocas palabras, lo que busca es crear una estrategia de marketing enfocada en atraer clientes potenciales de una manera natural.

Además, de acuerdo con Slater (2013), se trata de una estrategia “dinámica”, que atrae más clientes a una marca. Una clave al desempeñar una estrategia de este tipo es que la generación de contenidos debe dejar de lado los servicios o cualidades de la marca, para centrarse cien por ciento en el cliente o consumidor. "Este es un concepto importante que resalta el éxito en la estrategia de content marketing”.

En el caso de la empresa Agro Piña, esta sí realiza marketing de contenido, ya que la comunión y los lazos entre cliente-empresa es lo que más se cuida. La confianza siempre está presente en las relaciones comerciales de Agro Piña.

2.5.13 Design thinking

Según Castillo, Álvarez y Cabana (2014), el Design Thinking

[...] se ha comenzado a utilizar con gran fuerza para poder trabajar con la resolución de problemas, elaboración de modelos de negocios, planificación estratégica y desarrollo de ideas. Este diseño tiene 5 etapas; empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.

Por su parte, Brown (2020), actual CEO de IDEO, define este concepto de la siguiente forma:

Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado.

Unido a lo anterior, se dice que el Design Thinking puede contribuir a los nuevos modos de producción de conocimiento; por esto se insiste en que se aplique dentro de las organizaciones, pues ayuda a generar ideas innovadoras y centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales. Por esto es necesario introducir el concepto en las empresas: muchas veces se pasan por alto elementos importantes para el desarrollo de una empresa. El Design Thinking puede mejorar radicalmente no solo la innovación de productos, sino también otros ámbitos de decisión, tales como la gestión, la salud pública y las organizaciones en general.

Por tanto, es de suma importancia que la empresa Agro Piña aplique este concepto, para que genere ideas innovadoras que beneficien la comercialización de la piña. Para esto es importante que se aprenda a utilizar la herramienta y se determine un orden de ejecución.

2.5.14 Modelo de negocio CANVAS

De acuerdo con Ferreira (2015), el modelo de negocio CANVAS

[...] fue creado para poder establecer una relación que tenga lógica entre los diversos componentes de la organización y los factores que intervienen para que tenga éxito o no; la idea de este modelo es probar que es una idea eficaz y de igual manera busca que las ideas de negocio sean sencillas y de un gran valor.

Como parte de las herramientas que brinda el mercadeo, el modelo CANVAS permite analizar y crear modelos de negocio, pero de forma simplificada. Así, el negocio se visualiza de una manera global a partir de la propuesta de valor que se ofrece.

Osterwalder (2015) añade que CANVAS

[...] se trata de un modelo ideal para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando modelos de negocio innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica).

Con estos instrumentos que pueden utilizar las empresas, el modelo CANVAS ayuda a tener un gran panorama de la idea de negocio, lo que resulta de mucha ayuda a las compañías cuando se quiere iniciar, o bien, para mejorar la toma de decisiones.

Unido a lo anterior, Hernández agrega que el modelo [...] es una herramienta que permite obtener una visión de todos los elementos de la actividad empresarial en un único lienzo canvas. Una metodología para definir nuevos modelos de negocio o ayudar a nuevas empresas a integrarse en modelos de negocio de éxito ya establecidos por otras compañías o crear negocios novedosos.

En la empresa Agro Piña no existe un modelo de negocio CANVAS con el que el equipo se pueda guiar. Es importante que se implemente, ya que, en un solo cuadro, se pueden resumir las ideas de negocio. Esto facilita la ejecución de los procesos: desde la carga de la fruta hasta la llegada a la puerta del cliente.

2.5.15 Mapa de empatía

Un mapa de empatía es “[...] una estrategia factible en la disciplina de la mercadotecnia que se va a utilizar para comprender el estado emocional de los demás. Dicho mapa fue elaborado a base de diferentes herramientas visuales y ejercicios creativos” (Solórzano, 2021). Esta herramienta permite crear un formato que describe al cliente ideal de una empresa por medio de un análisis, lo que facilita conocer el cliente y definir la forma de relacionarse con él.

La Real Academia Española (2021) define la empatía como un “sentimiento de identificación con algo o alguien y la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos”. A partir de esta definición, se entiende que, para que exista una buena relación comercial, se debe lograr identificación con el usuario, o bien, del usuario con la empresa. Esto hace que las relaciones fluyan de forma positiva.

Además, Arroyo (2021) establece que:

El mapa de empatía es una herramienta de pensamiento visual (visual thinking) utilizada para comprender las necesidades de los clientes. Esta herramienta nos proporciona una mayor claridad para trabajar en los objetivos o retos de los proyectos enfocados a tener el cliente en el centro.

En el caso de Agro Piña, como se mencionó, se mantienen muy buenas relaciones con los clientes y el equipo de trabajo; sin embargo, es necesario crear un mapa de empatía para comprender de una manera sencilla el estado emocional de estos, lo cual beneficiará las negociaciones.

2.5.16 Mercado meta

El mercado objetivo o mercado meta es un grupo de consumidores identificados como compradores probables del producto de una empresa. De acuerdo con P. Kotler (2003), se define como

[...] el segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing. Un segmento de mercado (personas u organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un mercado meta. La parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar.

Otra definición de mercado meta es la siguiente:

[...] es un grupo de personas al cual la organización o empresa dirige el programa de marketing. Se crean planes claves para poder llegar a estos, de manera eficaz y eficiente. La mercadotecnia dirige la actividad humana directo a los requerimientos y deseos de los clientes. (Contreras, 2019)

Finalmente, Gitman y Daniel (2006) definen mercado meta como “el grupo específico de consumidores hacia el cual la empresa dirige sus actividades de marketing después de seleccionarlo en el mercado general”.

Así, el mercado meta es importante para las organizaciones, pues, al estudiarlo, se logra adaptar el producto y orientar los esfuerzos del marketing al consumidor final. Actualmente, la empresa Agro Piña tiene claro su mercado meta; sin embargo, con el pasar de los años, los nichos de mercado cambian, por lo que resulta necesario actualizarlos y establecer más definidamente hacia quiénes se quiere dirigir los productos.

2.5.17 Competidores

Antes de desarrollar el significado de la palabra “competidor”, es necesario hacer referencia al término “competencia”, del cual se deriva. De acuerdo con Kobinger (1996):

Una competencia es un conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Por su parte, Aledo (1995) define la competencia como “un conjunto específico de formas de conducta observables y evaluables que pueden ser clasificadas de una forma lógica; en definitiva, categorías de conducta”.

No obstante, en el mundo del mercadeo, se entiende por competidores un grupo de empresas que ofrecen un servicio o producto similar al nuestro o que dirigen sus acciones a un mismo segmento del mercado (Pacheco, 2021). Así, un competidor es una persona que compete dentro de un mercado determinado, ofreciendo bienes o servicios para obtener un beneficio económico.

Agro Piña tiene bastante definidos sus competidores directos; sin embargo, en Costa Rica, en la zona de San Carlos, al ser la piña la principal actividad económica es muy difícil tener claridad absoluta. Por ello, el análisis de los competidores es de vital importancia para conocer a qué nichos de mercado se puede ingresar de forma agresiva.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Metodología

En este capítulo se explicará la metodología utilizada en el trabajo de investigación. Para alcanzar los objetivos propuestos, se ha realizado un proceso de investigación basado en la recolección de datos y el análisis de información.

3.1.1 Enfoque de la investigación

El enfoque se refiere a la orientación del proyecto investigativo. Constituye la estrategia general en el proceso de configurar (abordar, plantear, construir y solucionar) el problema científico (Ortiz, 2015). Este se considera importante pues definir el enfoque metodológico es el primer paso para determinar la manera en que se recogerán los datos y cómo serán analizados e interpretados (Cauas, 2015). Existen dos tipos de enfoque: el cuantitativo y el cualitativo.

El enfoque cuantitativo se centra en el análisis y la interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio. Para ello, se realizan preguntas muy específicas acerca del cómo y el cuándo (De la Orden y Pimienta, 2017). Para el presente trabajo, se utiliza este enfoque con el fin de recopilar información estadística y numérica para analizar la realidad del mercado internacional de piña en relación con las exportaciones.

Por su parte, el enfoque cualitativo se centra en aspectos, detalles e información intangible que se obtienen de las personas entrevistadas, por ejemplo, o de detalles que surgen durante el proceso investigativo. Tal y como lo mencionan De la Orden y Pimienta (2017), este enfoque “se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental (p. 61).

Ahora bien, el presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico de un enfoque cuantitativo con rasgos cualitativos, es decir, un enfoque mixto, puesto que es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

Tal y como lo menciona Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, p 10), “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la

información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio”.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se refiere al plan o la estrategia concebida para obtener la información deseada (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Este depende de lo que se desee investigar y de cómo se va a plantear el tema de estudio.

Para este proyecto de investigación, es necesario utilizar dos diferentes tipos de diseño, con el fin de analizar de forma adecuada la información que se obtiene de los diferentes instrumentos de recolección de datos. Los diseños que se implementarán son: el no experimental y el transeccional o transversal.

3.2.1 Diseño no experimental

El diseño no experimental se refiere a la investigación que se realiza sin manipular variables; es decir, se trata de estudios en los que no se hace variar en forma intencional las variables independientes para observar su efecto sobre otras (Hernández *et al.*, 2014).

Se concluye que este proyecto es no experimental, ya que no se manipulan variables ni se realizan experimentos; solamente se analizan los datos que se presentan de acuerdo con la información suministrada; por ejemplo, se utilizará este diseño para analizar la realidad actual de la empresa sin modificar ninguna de sus variables.

3.2.2 Diseño transeccional o transversal

Los diseños de investigación transeccional o transversal recopilan datos en un único momento. Su razón de ser es relacionar dos o más criterios en un momento determinado (Hernández *et al.*, 2014).

Este diseño es aplicable a la presente investigación, pues esta se realiza en un período de tiempo determinado: el tercer cuatrimestre del año 2021, en la empresa Agro Piña S.A. Además, se propone el uso de una herramienta, la entrevista, aplicada una vez. Con los resultados obtenidos, se proponen recomendaciones y conclusiones.

3.3 Método de investigación

El método de investigación es la manera como gestiona el proceso informativo. En este, se definen las tareas, los procedimientos y las técnicas que deben emplearse para finalizar el proceso investigativo. Para este estudio, se utiliza el método analítico.

3.3.1 Método analítico

En el presente proyecto se analiza en detalle cada una de las variables del estudio. En el método analítico, es característico dividir o desmembrar aquello que se estudia (material conceptual) para observar sus causas, naturaleza y efectos (De la Orden y Pimienta, 2017).

Así, las variables utilizadas para recopilar la información se analizan detalladamente: se observa y se estudia toda la información sobre el mercado, la empresa, las tendencias, la competencia y el entorno; es decir, se analiza tanto la información suministrada por el material literario (libros de texto, sitios web, publicaciones, revistas, etc.) como a través de las herramientas utilizadas para recolectar información (entrevista). Esto con el fin de conocer la realidad de la empresa, del mercado internacional y con ello realizar la propuesta estratégica de mercadeo de la empresa Agro Piña S.A.

3.4 Tipos de investigación

Existen diferentes tipos de investigación, pero para efectos de este estudio se considera que los que mejor se adaptan son la investigación descriptiva y la documental. A continuación se describe cada una.

i. Descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva es especificar las propiedades del objeto o fenómeno que se va a estudiar y presentar un panorama lo más exacto posible de este. Es necesario, por lo tanto, seleccionar los rasgos del fenómeno y determinarlos de forma independiente, con precisión (Campos, 2017).

Este tipo de investigación es uno de los más utilizados, especialmente en trabajos de pregrado y en muchas de las maestrías. Esto por cuanto suelen ser estudios eminentemente descriptivos, pues muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos y características de un objeto en estudio, o bien, se diseñan productos, modelos o prototipos, guías, entre otros, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos ni los fenómenos (Bernal, 2016).

Así, para este estudio se utilizará la investigación descriptiva, pues existe la necesidad de describir los objetos de estudio y los resultados que se obtengan. Al respecto, Bernal (2016, p. 113) indica que “la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”. Para efectos de esta investigación se aplicará la entrevista y la revisión documental.

3.4.2 Documental

La investigación documental es una técnica cualitativa que, según Hernández, Fernández y Baptista, consiste en detectar, obtener y consultar bibliografía y materiales que parten de otros documentos e informaciones. Esta consulta se realiza de manera selectiva, según sea útil para los propósitos del estudio (2010, p. 50).

Para esta investigación, se utilizó material documental como libros y artículos de publicaciones (revistas y periódicos) que se obtuvieron de portales de internet especializados en el tema.

3.5 Sujetos y fuentes de información

A continuación, se definen y detallan las fuentes informativas utilizadas para desarrollar este trabajo final de graduación.

3.5.1 Sujetos de investigación:

Se consideran sujetos de investigación los consumidores de piña fresca, la competencia directa y el propietario de la empresa Agro Piña S.A.:

Tabla 1*Sujetos de investigación Agro Piña*

Nombre	Contacto	Dirección Web	Categoría
Agro Piña S.A.	Andrés Chavarría González	Sin definir	Propietario
Upala Agrícola	Página web	https://upalagricola.com/	Competidor
VISA	Página web	http://www.visasa.com/	Competidor
Agromonte S.A.	Página web	https://agromontecr.com/	Competidor
DOLE	Página web	https://www.dole.com/en	Competidor
Países importadores de piña	Página web	Se utilizan varias páginas web informativas	Consumidor

Fuente: Elaboración propia (2021).

3.6 Fuentes de información

Las fuentes de información incluyen los recursos disponibles para extraer datos útiles que permitan solventar dudas, consultas o analizar una problemática. Existen dos tipos principales de estas fuentes: primarias y secundarias, las cuales se detallan a continuación.

3.6.1 Fuentes primarias

Hernández-Sampieri *et al.* (2006, p. 66) definen las fuentes primarias como aquellas que constituyen el objeto de la revisión bibliográfica o revisión de la literatura. Brindan información de primera mano, pues se trata de documentos que contienen resultados de estudios similares; por ejemplo: libros, antologías, monografías, tesis, artículos periodísticos, testimonios de expertos, páginas de internet, entre otros.

Para el presente trabajo se utilizan como fuentes primarias el análisis netnográfico y la entrevista a los propietarios de la empresa Agro Piña S.A., para analizar datos cualitativos que conduzcan a una conclusión sobre la problemática en estudio.

3.6.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria incluyen listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento particular. Estas

comentan artículos, libros tesis, disertaciones y otros documentos especializados (Hernández-Sampieri *et al.*, 2006). En general, las fuentes secundarias permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros (Guzmán, 2020).

Como fuentes secundarias para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron sitios en internet que complementaron la información de varios conceptos de gestión del conocimiento, así como algunos libros y artículos, entre otros.

3.7 Instrumentos de información

Los instrumentos de información son utilizados para recolectar datos relevantes de los sujetos y fuentes para su respectivo análisis. Tal y como lo mencionan De la Orden y Pimienta (2017, p. 87), la escogencia de estos instrumentos y registros estará determinada por el tipo de investigación que se desea realizar, ya que son distintas las necesidades asociadas al trabajo de campo de aquellas vinculadas con la investigación documental o la experimental.

Para realizar este trabajo, es de suma importancia elegir aquellos instrumentos que permitan recabar información eficaz y oportuna. Por ello, se utilizarán la entrevista, la revisión documental y el análisis netnográfico.

3.7.1 Entrevista

La entrevista se define como una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico de gran utilidad para recabar datos en la investigación cualitativa. Constituye un elemento valioso en el campo de la investigación y más aún cuando se utiliza en estudios de tipo mixto, pues arroja una visión complementaria a la del enfoque cuantitativo (Díaz, Torruco, Martínez, Varela, 2013).

Hernández-Sampieri *et al.* (2014, p. 403) definen la entrevista como un encuentro para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras. En esta investigación, la entrevista se realiza al dueño de la empresa Agro Piña S.A., con el fin de obtener resultados para el primer objetivo específico y recolectar información acerca del funcionamiento de la empresa y su mercado.

Seguidamente, se desglosan los indicadores de la entrevista para el primer objetivo específico:

Tabla 2

Desglose de entrevista aplicada al propietario de la empresa Agro Piña

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Descripción de la empresa	De razón
2	Abierta	Historia de la empresa	De razón
3	Abierta	Posicionamiento de la empresa	De razón
4	Abierta	Perfil del cliente	De razón
5	Abierta	Fidelización del cliente	De razón
6	Abierta	Identificación de competidores	De razón
7	Abierta	Estrategia de mercadeo actual	De razón
8	Abierta	Debilidades de la estrategia de mercadeo actual	De razón
9	Abierta	Conocimiento del mercado meta	De razón
10	Abierta	Canales de comunicación	De razón
11	Abierta	Estrategia de venta	De razón
12	Abierta	Estrategia operativa	De razón

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.7.2 Revisión documental

La revisión documental abarca una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos (Tancara, 1993). Para realizar este trabajo, se buscan y analizan fuentes bibliográficas, sitios web, revistas y artículos en línea, páginas de entes gubernamentales, comentarios del propietario, entre otros.

3.7.3 Análisis netnográfico

La netnografía es una herramienta por medio de la cual se estudia al consumidor en el campo virtual. Con la investigación de mercados online, al igual que con la investigación de mercadeo tradicional, se busca información del consumidor para evaluar, redefinir y mejorar las diferentes estrategias y tácticas de marketing que se requieren para atraer al público meta.

Con esta metodología se pretende analizar a los competidores de la empresa Agro Piña (segundo objetivo específico de la investigación), y obtener los datos necesarios para analizar la forma en que se comporta el mercado de piña, tanto a nivel nacional como internacional, en cuanto a la exportación de fruta fresca. A la vez, se pretende identificar cuáles son las ventajas competitivas en cuanto al uso de las redes sociales y la creación de la página web.

En la siguiente tabla se muestran las herramientas de recolección netnográfica utilizadas:

Tabla 3

Herramientas de recolección netnográfica

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Promoción	Forma en que promueven sus productos por medio de canales virtuales	De razón
2	Informar	Información sobre el producto que venden	De razón
3	Educar	Estrategia de educar a sus clientes en temas del producto que comercializan	De razón
4	Persuadir	Tipo de promoción que la empresa utiliza	De razón
5	Entretener	Estrategia de entretenimiento para atraer al consumidor	De razón

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.8 Confiabilidad y validez

3.8.1 Confiabilidad

Tradicionalmente, la confiabilidad se refiere a la posibilidad de encontrar resultados similares; sin embargo, en un estudio cualitativo no es posible alcanzar la replicabilidad absoluta (Cortés, 1997, p. 77). Entonces, una forma de procurar la confiabilidad de los resultados obtenidos en esta investigación es mediante la triangulación de investigadores y de las fuentes metodológicas.

La triangulación de investigadores se refiere a la participación de varios investigadores en el proceso de recolectar y analizar datos, lo cual se cumple en este estudio, pues ha sido realizado por dos investigadoras y ambas participaron activamente en la recolección de datos y

su respectivo análisis. Cabe mencionar, además, que el análisis de información se realizó de forma independiente y se logró llegar a las mismas interpretaciones.

En cuanto a la triangulación de fuentes metodológicas, esta se refiere a la combinación de varios métodos de recogida y análisis de datos con el fin de acercarse a la realidad estudiada. Para esta investigación, como se mencionó, se utiliza un método mixto, en el cual se combinan técnicas cualitativas (mayoritariamente) y técnicas cuantitativas.

Además, se considera que la auditoría externa es otra forma de procurar confiabilidad. Para el desarrollo de esta investigación, se contó con el apoyo del tutor, quien ejerció el papel de auditor (también llamado, según Cortés (1997), amigo crítico): su guía, durante el proceso de investigación y en el momento de presentar los resultados, redujo la posibilidad de que se impusieran prejuicios de las investigadoras en lugar de captar la visión de los participantes en el estudio.

3.8.2 Validez

Hernández *et al.* (2013, p. 200) se refieren a la validez como el grado en que un instrumento, en términos generales, realmente mide una variable determinada. La aseveración de los investigadores cualitativos de que sus estudios poseen un alto nivel de validez deriva de su modo de recoger la información y de las técnicas de análisis que usan (Martínez, 2006).

La triangulación de las fuentes de información es una forma de validación del estudio cualitativo (Cortés, 1997, p. 77). Para efectos de este estudio, se ha implementado el uso de la revisión de datos de fuentes primarias, los cuales se han obtenido mediante la aplicación de una entrevista y el análisis netnográfico. En el caso de las fuentes secundarias, se analizaron diferentes fuentes; por ejemplo, libros, artículos de revistas, tesis, entre otros.

Además, con el uso de diferentes herramientas como el mapa de empatía y el modelo CANVAS, sumado a la información recopilada en la entrevista y al desarrollo de la tabla del análisis netnográfico, se respalda la validez de los resultados y se puede asegurar que estos reflejan una imagen completa, clara y representativa de la realidad estudiada (Martínez, 2006).

Así pues, se puede concluir que con los datos obtenidos se logró recolectar la información necesaria para elaborar esta investigación.

3.9 Operacionalización de las variables

3.9.1 Primera variable: el mercado y modelo de negocio de Agro Piña S.A.

3.9.1.1 Definición conceptual

La primera variable mide la situación actual de la empresa, cuál es la idea del negocio, las estrategias utilizadas y el mercado actual, con el fin de determinar sus debilidades y la forma de alcanzar las metas.

El modelo o idea de negocio se relaciona con la lógica de la compañía, con la forma en la que la empresa hace dinero y entrega valor a los clientes. Se dice que es estático, no reflexivo y centrado en la oportunidad. La estrategia, por su lado, contiene el factor diferenciador, complementa el modelo de negocio y ayuda a alcanzar el éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y permite crear una posición única y valiosa. Su función es dar sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio (Palacios y Duque, 2011, p. 24). Finalmente, el mercado se entiende como el “conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2013; p. 8).

3.9.1.2 Definición instrumental

Para evaluar la variable del mercado y modelo de negocio, se utiliza la herramienta de la entrevista al propietario de la empresa, con el objetivo de conocer la situación actual, los objetivos y las metas a futuro. Con los datos que arroja el instrumento, se extraen mayores detalles de la empresa y se determinan las oportunidades de mejora; para esto se utiliza la totalidad de las preguntas realizadas en la entrevista (v. Tabla 2).

3.9.1.3 Definición operacional

La naturaleza de la variable se categoriza como cualitativa. La aplicación de la herramienta revela información auténtica que permite recomendar mejoras, dentro del plan establecido por la empresa, en cuanto a la comunicación directa con el cliente y la necesidad de establecer un plan estratégico de mercadeo digital.

Esta variable se analiza para detectar las fallas en la estrategia actual de la empresa, visibilizar las metas del propietario en el futuro y, finalmente, alcanzar los objetivos.

3.9.2 Segunda variable: estrategias de los competidores de la empresa Agro Piña S.A. en los mercados internacionales

3.9.2.1 Definición conceptual

La segunda variable en investigación consiste en dar a conocer las estrategias de mercadeo digital utilizadas por los principales competidores nacionales directos de la empresa Agro Piña S.A.

Se entiende por competidores aquellas empresas que, al igual que la compañía en estudio, son exportadoras de piña fresca al mercado mundial. Es de gran importancia conocer cómo desarrollan estas sus actividades, a qué mercados van dirigidas sus exportaciones, cuáles son sus estrategias para mantener y atraer a los clientes, entre otros detalles.

3.9.2.2 Definición instrumental

Para el análisis de esta variable se utiliza el análisis netnográfico con la finalidad de conocer las diferentes estrategias de mercadeo digital utilizadas por los competidores. Se aplican todos los ítems establecidos en la tabla 3.

3.9.2.3 Definición operacional

Se puede inferir que la naturaleza de la variable es cualitativa-descriptiva: la información recabada describe las diferentes estrategias exitosas utilizadas por los competidores a nivel digital. Una vez obtenidos los datos, se revisa cuáles de esas estrategias pueden ser utilizadas como guía en la implementación del plan estratégico digital de la empresa Agro Piña y se identifican las posibles ventajas competitivas que puedan desarrollarse para dar a conocer la empresa y su producto y atraer nuevos clientes.

3.9.3 Tercera variable: principales mercados internacionales de exportación de piña

3.9.3.1 Definición conceptual

El comercio internacional es aquella actividad económica de intercambio de bienes y servicios entre diferentes países del mundo (López, 2018). Al ser Agro Piña una empresa exportadora, participa en esta forma de comercio, por lo que es de suma importancia que conozca cuáles son los principales mercados que consumen o importan piña para determinar la mejor estrategia de colocación de producto en ellos.

3.9.3.2 Definición instrumental

Para esta variable se investigan fuentes secundarias, es decir, información de datos, hechos y cifras que han sido recopilados previamente, como es el caso de documentos emitidos por entes gubernamentales e internacionales especialistas en el tema de importación y exportación de piña.

3.9.3.3 Definición operacional

Se puede inferir que la variable de principales mercados internacionales de exportación de piña tiene naturaleza mixta, ya que el análisis de la información secundaria muestra factores cuantitativos, pero también rasgos de análisis cualitativos. Ambos se utilizan para interpretar la situación del mercado mundial de piña.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, en el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos y, a partir del estudio de mercadeo realizado para la empresa Agro Piña S.A., se plantea una serie de conclusiones y recomendaciones.

Se debe mencionar que los datos obtenidos de los instrumentos aplicados constituyen información primaria de campo; es decir, fue recolectada por un análisis netnográfico, una entrevista al dueño de la empresa y una observación de datos secundarios.

Para entender mejor este capítulo, se presenta una pequeña introducción que describe nuevamente las variables y las relaciona con los datos obtenidos a partir de los instrumentos utilizados.

4.1.1 Análisis e interpretación de los resultados de la primera variable: mercado y modelo de negocio

Para la primera variable, se detallan los resultados del instrumento utilizado: este consiste en un análisis profundo del mercado y el modelo de negocio actual de la empresa. Se realizan preguntas abiertas al propietario, con el fin de determinar su pensamiento sobre los clientes y el manejo de la empresa. A partir de ello, es posible identificar oportunidades de mejora en las estrategias de mercadeo en general y en la presencia en línea en particular, para potencializar la estrategia general de la empresa.

Es de suma importancia conocer a los clientes y la manera en que se organiza el negocio para brindar el mejor servicio frente a la competencia. En esa línea, este primer instrumento investigativo permite analizar la percepción sobre los elementos externos e internos que impactan Agro Piña S.A.

Para analizar la entrevista del propietario, se utilizan herramientas como el mapa de empatía y el modelo CANVAS, ambas relacionadas con el método Design Thinking.

4.1.1.1 Design Thinking

El Design Thinking es un método para generar ideas innovadoras. Su eficacia reside en entender las necesidades reales de los usuarios y darles solución.

Con la información obtenida de la entrevista al dueño de la empresa Agro Piña, se desarrollan dos grandes herramientas orientadas al Design Thinking: el mapa de empatía y el modelo CANVAS, las cuales ayudan a entender mejor los objetivos de la empresa.

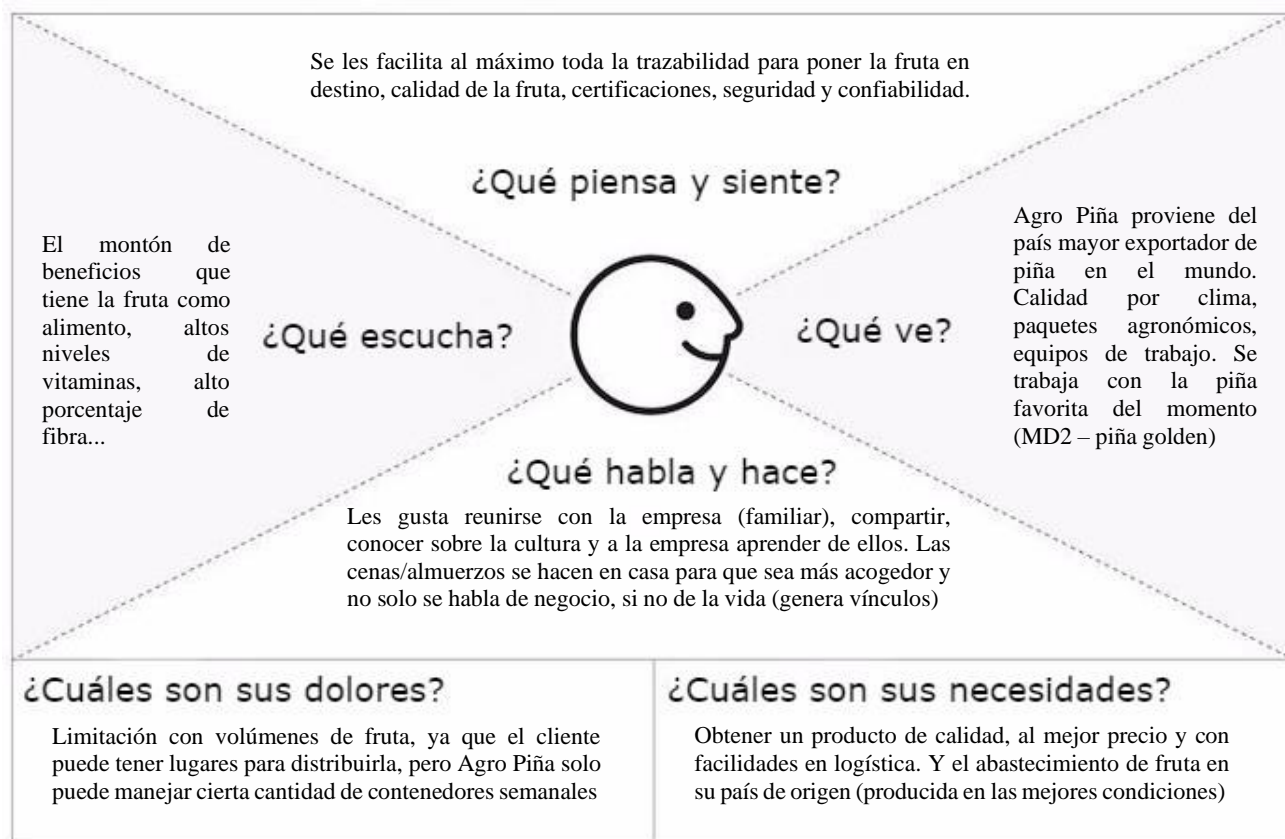
4.1.1.2 Mapa de empatía

De acuerdo con Arroyo (2021), el mapa de empatía es una herramienta de pensamiento visual utilizada para comprender las necesidades de los clientes, la cual, a la vez, proporciona mayor claridad para trabajar en los objetivos de aquellos proyectos que mantienen al cliente como centro.

De la entrevista realizada al gerente de la empresa, se determina que este tiene claridad sobre las características más importantes de sus clientes. En la Figura 5, se muestra el mapa de empatía creado a partir de las respuestas.

Figura 8

Mapa de empatía (cliente ideal para la empresa Agro Piña S.A.)



Fuente: Elaboración propia (2021)

4.1.1.3 Modelo CANVAS








De acuerdo con Ferreira (2015), el modelo de negocio CANVAS

[...] fue creado para poder establecer una relación que tenga lógica entre los diversos componentes de la organización y los factores que intervienen para que tenga éxito o no; la idea de este modelo es probar que es una idea eficaz y de igual manera busca que las ideas de negocio sean sencillas y de un gran valor.

La entrevista realizada permitió identificar los nueve componentes del modelo CANVAS que permiten analizar el modelo de negocio de la empresa Agro Piña S.A. de forma dinámica y visual. Estos datos se muestran en la Figura 6.

Figura 9

Modelo CANVAS de la empresa Agro Piña S.A.

<p>Asociaciones clave </p> <p>Agro Piña no tiene socios, trabajamos solos, pero sí vemos a cada cliente como un socio comercial, lo tratamos como socio, lo ayudamos si hay alguna pérdida para visualizar siempre al comprador no como una venta única, si no como un socio comercial.</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Conseguir el producto al precio más barato posible, para a la hora de venderlo buscar el mejor precio, pero que siempre sea un poquito menor que la competencia. Y visitas de clientes</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Empresa comercializadora de piña capaz de dar respuesta al cliente de forma rápida y flexible. Ofrece una ventaja competitiva en cuanto a precio, calidad y servicio personalizado (trazabilidad)</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Totalmente amigos porque son empresas pequeñas o medianas donde nuestra relación es directamente con los dueños de estas, nunca a través de colaboradores como en las empresas grandes o transnacionales.</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Nuestro segmento de clientes es todas aquellas pequeñas y medianas empresas que se encuentren principalmente cerca de los puertos (en algunos casos, "brokers") donde se puede meter la mercadería por los puertos principales.</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>Únicamente costos directos de producción y transporte del producto. Este ha sido el éxito de Agro Piña.</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>La fuente de ingresos de Agro Piña es directa, se trata de conseguir acá en Costa Rica el producto, que es la piña, al menor precio posible, según la estación del año/según la época del año y colocarla en el mercado internacional con el mayor precio posible. Entonces es un sobrepeso, lo que tenemos es una reventa de cajas, lo que ganamos es dinero por revender las cajas de piñas en el en el mercado internacional.</p>		

Fuente: Elaboración propia (2021)

4.1.2 Análisis netnográfico e interpretación de resultados de la segunda variable: estrategias de los competidores en mercados internacionales

En este apartado, se detallan los resultados del instrumento aplicado para obtener información sobre la segunda variable, la cual corresponde a las estrategias utilizadas por los competidores. Para ello, se realiza un análisis netnográfico y se investiga la estrategia de la competencia por medio de sus redes sociales y su página web.

A continuación, se puntualizan los resultados obtenidos de la investigación netnográfica para cada competidor de Agro Piña S.A. La Tabla 4 muestra el producto que se vende: precios, plazas y medios que utilizan para promociones. Además, se analiza el comportamiento de los usuarios dentro de las plataformas en cuanto a la interacción.

Tabla 4

Resultados del análisis netnográfico de cuatro competidores actuales

Competidor	Upala Agrícola	VISA	Agromonte S.A.	DOLE
Informar	Informan sobre el producto que venden	Informan sobre el producto que venden	Sitio web inhabilitado.	Informan sobre el producto que venden
Educar	Educan transmitiendo consciencia con la siembra de árboles y plantas que donan a espacios vegetativos	Educan compartiendo las certificaciones que debe tener una empresa para ser líder y poder exportar		Educan con un espacio donde compartan su compromiso social y sus proyectos
Persuadir	Persuaden al utilizar imágenes y videos. Hacen que sea atractivo para el posible comprador	Persuaden con imágenes de sus siembras de piña (grandes extensiones)		Persuaden con una plataforma completa, imágenes atractivas, espacios interesantes, historia y otros
Entretener	Entretienen a los usuarios con videos e imágenes de sus cultivos, plantas y empaques	Entretienen a los posibles consumidores con recetas o posibles combinaciones con la fruta		Entretienen con un espacio dirigido a los niños

Fuente: Elaboración propia (2021)

4.1.2.1 Upala Agrícola

En el caso de Upala Agrícola, la empresa cuenta con una página web recién actualizada. En la sección INICIO, al ingresar, se muestra un pequeño video de las siembras, instalaciones, y hasta de sus empaques y se explica la forma en que se exporta piña fresca de Costa Rica. Además, muestra un apartado donde se comparte información sobre la empresa: sus proyectos de responsabilidad social, su misión, visión y valores. Por ende, la primera impresión del usuario al ingresar resulta visualmente atractiva y se le ofrece contenido importante que le permite familiarizarse con la empresa.

Por otro lado, la página muestra el apartado NUESTRA COMPAÑÍA; en este se explica el producto que venden y la clase. Además, muestra una explicación del mercado, es decir, los países a los que actualmente se dirige. En este mismo espacio, se encuentra la parte que más llama la atención: se llama “Vivero” y en ella se despliegan pestañas con información del vivero que tiene la empresa, las donaciones que ha realizado, sus principales acciones, e inclusive las actividades que realizan con sus siembras de árboles/plantas. Mencionan que la visión de conservación es lo que caracteriza a la empresa.

En el espacio de BIODIVERSIDAD, se hace referencia a las estrellas que ha obtenido: ha sido la primera empresa exportadora de piña en obtener 5 estrellas en la categoría Agropecuaria. Además, menciona su educación ambiental, los beneficios que obtienen y hasta se informa sobre el manejo de residuos. En otro espacio, se habla sobre las ALIANZAS: por ejemplo, Bandera Azul, Corredor Biológico Ruta Los Malekus, GIZ... Cuenta también con un área de NOTICIAS. En este punto se observó que la página estaba un poco desactualizada, pero ya para el mes de octubre, del presente año, la empresa subió una especie de revista con noticias sobre la piña, en formato *flipbook*. Por último, la página tiene una sección de CONTACTO, donde las personas pueden enviar mensajes y la empresa responde a través de correo electrónico.

Como puede verse, Upala Agrícola cuenta con una página web muy desarrollada; es atractiva visualmente, con colores cálidos y de fácil acceso; no se excede en información, pero presenta puntos que atraen al usuario. Otro aspecto importante es que la página se puede consultar en inglés y en español.

4.1.2.2 Productos Agropecuarios VISA

Al ingresar a la página web de Productos Agropecuarios Visa, lo primero que salta a la vista son las tres maneras diferentes en que la empresa vende la fruta: piña congelada, fruta entera y jugo. En la sección INICIO, se muestran imágenes llamativas sobre las diferentes maneras en las que se puede consumir la fruta

La página, a simple vista, se nota un poco desactualizada (respecto de imágenes), ya que no es tan moderna como la de la empresa mencionada anteriormente; sin embargo, está muy completa: tiene un espacio de NOSOTROS, en donde se muestran sus reconocimientos y certificaciones actuales (por ejemplo: GRASP, GLOBAL G.A.P, ETI). Existe otro apartado de UBICACIÓN, donde se indica el sitio geográfico de las plantaciones; cuenta también con una galería de fotos de sus siembras y se señalan destinos a los que se envía piña. En la sección BLOG, se muestran noticias (estas sí están actualizadas) propiamente de la empresa. Visa actualmente exporta otros productos; por ejemplo, camote, chayote, jengibre, malanga, mamón chino, ñame y yuca; por eso, cuenta con un apartado de PRODUCTOS. Además, se incluye una sección de RECETAS, donde se muestran deliciosas combinaciones que se pueden realizar con los diferentes productos que maneja la empresa . Finalmente, tienen también un apartado de CONTACTO; en este se pueden enviar mensajes por medio de un correo electrónico. Esta página web puede consultarse en inglés o español.

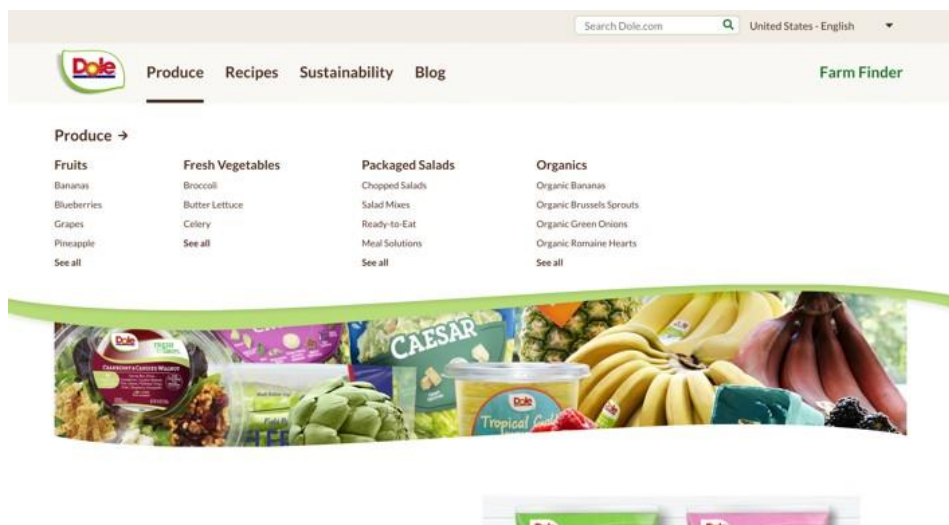
4.1.2.3 DOLE

Como se mencionó, DOLE tiene una página web a nivel mundial. Es una empresa muy grande, que, además, cuenta con perfiles en las redes sociales más relevantes (Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter), todas utilizadas de una manera muy completa.

Uno de los problemas detectados en la página es que esta puede traducirse a seis idiomas, pero no incluye el español.

Figura 10

Servicios que ofrece DOLE



Como se desprende de la figura 7, Dole es una empresa que no solo produce piña: cuenta con una gran cantidad de productos para exportación. Además de la lista de productos, en la página web se muestran RECETAS que se pueden realizar con ellos, incluidas opciones veganas y vegetarianas. Otra sección interesante es la de SUSTENTABILIDAD, donde se expone el compromiso de la empresa y se muestran las fincas que posee (con su ubicación, nombre y certificaciones). Es la página más completa, pero no más llamativa visualmente, pues es sobria y sencilla.

Un elemento adicional que resulta interesante es que en el BLOG se abordan temas muy variados y los niños también interactúan con la página. Esto sin duda resulta muy atractivo: se muestran cuentos, certificados y otras actividades dirigidas a los niños, e inclusive recetas que ellos mismos pueden preparar.

Finalmente, también se puede escribir a través de la misma plataforma para contactar a la empresa y en la página se muestra toda la información de la familia DOLE y sus socios.

4.1.2.4 Análisis general de resultados netnográficos en el mercado de la piña

El comercio global de piña (fresca) está dominado por Costa Rica: dos de cada tres piñas comercializadas internacionalmente provienen de este país. La mitad de todas las piñas de Costa Rica se envían a Estados Unidos y la otra mitad, principalmente a la Unión Europea.

Además, debido a las características propias de la fruta, es decir, su alto contenido de vitaminas y nutrientes, y con la situación mundial actual ante la pandemia, el consumo de piña se ha incrementado, especialmente por ser una fruta con alto contenido de vitamina C, que tiene un efecto positivo sobre el sistema inmune.

En este contexto, y sabiendo que actualmente la tecnología avanza a gran velocidad, es muy importante que las empresas se mantengan en constante actualización e investigación, para que puedan reconocer de manera puntual lo que sus clientes buscan o necesitan en un momento determinado y, por supuesto, tengan clara la manera de llegar hasta la mente de estos. Por eso, aunque el mercado de la piña es enorme (tanto que alcanza para que miles de productores o comercializadores de Costa Rica la exporten a diferentes partes del mundo), la investigación de mercados es indispensable para generar procesos altamente efectivos.

Ahora bien, como el mercado es tan grande, existen nichos para todas las empresas costarricenses dedicadas a la actividad de la piña. Sin embargo, se debe actuar de forma inteligente: las empresas deben realizar investigaciones de mercado para determinar a qué lugares es recomendable apuntar y, por supuesto, para generar ventajas competitivas en el precio, la calidad, el servicio e inclusive la confiabilidad (reputación). Específicamente con respecto al precio del producto, las empresas deben procurar mantener montos competitivos, porque, al haber tanta oferta, es más difícil posicionarse en los mercados.

Por último, es importante mencionar que las empresas que mantienen presencia en línea lo hacen con la finalidad de dar a conocer sus proyectos y los detalles de sus productos. El uso de las herramientas virtuales les permite acercar al cliente con la empresa, pues se pueden obtener respuestas en tiempo real, educarse, informarse y, por supuesto, negociar (precios, forma de compra, entre otros). Este tipo de herramientas facilita, también, la posibilidad de contactar a más usuarios al mismo tiempo, así como darles seguimiento, trato personalizado, mantener un servicio al cliente adecuado y crear nuevas relaciones comerciales.

4.1.3 Análisis e interpretación de los resultados para la tercera variable: principales mercados internacionales de exportación de piña

Los resultados de la tercera variable se generan a partir de una observación de datos secundarios. El objetivo es comprender cuáles son los principales mercados internacionales de

exportación de piña en los que Agro Piña se puede involucrar para expandir sus negocios a nuevos destinos. No obstante, valga aclarar que, al ser esta una empresa pequeña, debe centrarse primero en colocarse dentro de las principales empresas exportadoras de piña en el país.

4.1.3.1 Análisis general de resultados obtenidos por datos secundarios sobre mercados internacionales de exportación de piña

En los últimos años, la piña se ha convertido en un producto importante en las exportaciones del país. Sus beneficios en la digestión y su riqueza en vitaminas A, B1, B2 y C le han permitido un crecimiento sostenido gracias a la demanda internacional. Como se ha mencionado en varias ocasiones a lo largo de esta investigación, Costa Rica es el primer exportador mundial de piña; en 2017 este rubro representó el 47% de las exportaciones totales en valor (PROCOMER, 2018).

Tras el inicio de la pandemia, la Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piñas (CANAPEP), bajo el mando del presidente Abel Chaves Trigueros, comenzó a realizar una estrategia de concientización: tras el mensaje de “quédate en casa”, se publicitó el consumo de piña como alimento rico en vitaminas y antioxidantes que fortalecen el sistema inmunológico. En esa línea, se realizaron publicaciones en revistas en mercados claves de Europa, así como una serie de videos junto a PROCOMER para incentivar el consumo de la piña (MICI, 2021).

Tabla 5

Principales importadores de piña en el mundo según valor FOB en miles de USD \$2016-2020 y tasa media de crecimiento anual por país exportador

Importadores	Valor CIF en miles de US\$ por años					TMCA 2016-2020
	2016	2017	2018	2019	2020	
Mundo*	2,463,890	2,677,178	2,747,324	2,708,282	n/d	3.2%
Estados Unidos	721,568	749,406	725,884	714,394	716,955	-0.2%
China	109,367	145,789	182,731	232,148	172,182	12.0%
Países Bajos	167,367	183,516	202,579	202,101	239,399	9.4%
España	123,717	139,405	144,559	136,226	122,288	-0.3%
Alemania	160,189	147,830	158,917	134,299	112,770	-8.4%
Reino Unido	131,864	148,378	133,770	131,373	109,994	-4.4%
Francia	111,390	116,063	123,038	127,255	114,469	0.7%
Japón	127,273	125,520	130,371	125,904	126,116	-0.2%
Bélgica	121,411	132,256	136,086	124,727	115,886	-1.2%
Italia	118,275	133,232	135,007	117,982	102,424	-3.5%

Fuente: Trademap.org

*La data del mundo en 2020 no está disponible en trademap.org

A partir del análisis de los principales países importadores de piña (Tabla 5), se presentan a continuación los posibles mercados que podrían ser explorados por Agro Piña.

4.1.3.2 Posibles mercados a los que Agro Piña puede ingresar

Asia

- **Filipinas**

Debido a que el gigante asiático es el mayor comprador de frutas frescas a nivel mundial y que sus habitantes muestran disposición a consumir alimentos nuevos y tropicales, los productores de piña de la región tienen la oportunidad de incrementar sus negocios en el mercado chino.

En 2017, el mercado asiático de la piña creció hasta 11,7 millones de toneladas (5%), según un informe de IndexBox. Después de una disminución gradual de 2007 a 2010, el volumen de consumo se recuperó en 2011 y continuó aumentando gradualmente hasta 2017, con leves fluctuaciones. El rápido crecimiento de la población asiática y el ingreso de nuevos consumidores fueron los principales impulsores del aumento en la demanda de piña (PROCOMER, 2018). De hecho, China, Japón e India ocupan la octava, novena y décima posición mundial como importadores, respectivamente; el primero es el país con mayor

crecimiento en las importaciones en el último año (33% en relación con 2016) (PROCOMER, 2018).

Ahora bien, actualmente, Filipinas es un país que busca piña costarricense, porque dentro de sus territorios está presente una plaga que quieren eliminar. Además, el mercado asiático consume casi toda la fruta que este país produce.

Muy por detrás de Costa Rica, Filipinas ocupa el segundo lugar como exportador de piña (fresca) a nivel mundial. La exportación de este país ha fluctuado considerablemente en los últimos años. En 2015, solo se exportaron 267 000 toneladas, mientras que el número subió a 556 000 toneladas en 2016. En 2017, la exportación fue de 500 000 toneladas. En la primera mitad de este año, las exportaciones disminuyeron en comparación con el mismo período del año anterior. La piña de Filipinas se envía principalmente a los países de la zona; de ellos, Japón es el comprador más importante, y Corea y China ocupan el segundo y tercer lugar. Combinados, esos tres países absorben las tres cuartas partes del total de la producción. Filipinas también exporta volúmenes significativos a los estados del Golfo (Boon, 2018).

De acuerdo con un estudio elaborado por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), China es uno de los mayores productores de fruta del mundo, pero la calidad sigue siendo un problema; de ahí que se interesen por fruta importada, sumado a que los consumidores optan por productos de mejor calidad como parte de su búsqueda de un estilo de vida más saludable.

Europa

En los primeros tres meses del 2019, los países centroamericanos exportaron piña a Europa por \$251 millones, y las ventas a empresas españolas crecieron en 12% respecto del mismo período en 2018 (Central America Data, 2019).

Estados Unidos es el principal país consumidor e importador de piña del mundo. El siguiente mercado más importante es el europeo, en el cual se destacan países como España, Bélgica, Holanda, Alemania, Italia, Reino Unido y Francia que, junto con los Estados Unidos importan dos terceras partes de la piña fresca en el mercado internacional (PROCOMER, 2008). En el caso específico de Europa, Bélgica y Holanda, estos no son productores de piña, por lo que deben importar la fruta desde otras partes alrededor del mundo.

En la actualidad, Costa Rica domina las exportaciones de piña de la mayoría de los países de Europa, con excepción de Francia, donde Costa de Marfil es el principal proveedor (Jacop y Soman, 2006). El aumento de Costa Rica como un líder del mercado de piña fresca en Europa está estrechamente vinculado con el desarrollo de una nueva variedad de piña MD2, que fue presentada por la empresa Fresh Del Monte Produce en 1996 (Solera, 2012; p. 46). Lo anterior se explica, en el caso de Europa, porque este es un mercado que demanda características visuales específicas de la piña: tamaño (0.7-2.0 kg), color (amarilla), corona (verde y desarrollada); además, la condición interna de la fruta debe ser clara y brillante. Unido a esto, la piña debe cumplir las normas de calidad establecidas y cumplir con certificaciones que garanticen la trazabilidad del producto, así como la calidad en el proceso de producción y empaque (Aráuz, 2005).

Otro aspecto importante es que, en el mercado europeo, se establecieron regulaciones nacionales específicas para cada producto. Así, por lo general, se pide un certificado fitosanitario, el cual es otorgado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Además, para ingresar a este mercado, se debe cumplir con ciertos requisitos (asociados con el Manejo Integrado de Plagas (MIP) y con el Manejo Integrado de Cultivos) de la normativa Eurep-Gap (Global Gap) (Solera, 2012; p. 50).

Entre los aspectos que deben cumplir los productores, de acuerdo con la normativa Global Gap, se destacan los siguientes: aplicar los principios generales de Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP), minimizar el impacto negativo de la producción agrícola en el medio ambiente, cumplir con criterios de salud y seguridad ocupacional en las fincas y criterios de bienestar de los animales en ellas. Así, estas normas establecen una serie de requisitos para la gestión adecuada de todas las actividades, tanto de la etapa pre y post cosecha, para garantizar la inocuidad de los alimentos sin degradar el medio ambiente (Solera, 2012; p. 50).

Sin embargo, para Agro Piña nada de esto constituye una barrera, porque cuenta con todas las certificaciones solicitadas. Lo único que requiere es un cronograma de los contenedores para poder salir semana a semana. Esto por cuanto la finca debe organizarse con la cantidad de contenedores, pues le provee producto a otras compañías además de Agro Piña.

Emiratos Árabes

- **Dubai**

El estudio de mercado de alimentos frescos y procesados en Emiratos Árabes Unidos destaca que este territorio es la segunda economía más grande (en términos del PIB) de los países miembros del Consejo de Cooperación del Golfo, entidad que busca la integración económica de la región; únicamente es superado por Arabia Saudita. Además, este país se caracteriza por altos niveles de ingreso per cápita (\$62 416, según los datos de paridad del poder adquisitivo en 2018). Su principal centro de negocios y mayor mercado de consumo es Dubái, que concentra el 30% del total de EAU, altos flujos turísticos (15,8 millones de personas en 2017) y concentración de expatriados (alrededor de 85% de la población) (PROCOMER, 2019).

Marta Esquivel, Directora de Inteligencia Comercial de PROCOMER, afirma que

Emiratos Árabes Unidos es un mercado estratégico para Costa Rica porque, además de su alto poder adquisitivo, funciona como plataforma para el comercio con Medio Oriente y Norte de África, es decir, funciona como un centro de reexportaciones hacia la región, con un crecimiento promedio de 12% entre el 2008 y 2017. Por esta razón, en PROCOMER seguimos estudiando el mercado y participando activamente en actividades de promoción comercial, como la reciente feria de alimentos Gulfood Dubái, donde seis empresas nacionales tuvieron la oportunidad de asistir (PROCOMER, 2019).

Estados Unidos

Estados Unidos es el principal destino de exportación para el sector agrícola costarricense: más de 120 productos fueron enviados por aproximadamente 330 empresas solo en el primer semestre del 2020. Acumulado a junio de 2020, las exportaciones costarricenses a este mercado alcanzaron los \$2 382 millones, un 2% más con respecto al año anterior. De hecho, el sector agrícola se posiciona como el segundo en importancia dentro de los envíos a este país, con un 29% de participación con productos como banano (+12%), café (+11%), piña (+3%), yuca (+9%) y jengibre (+200%) (PROCOMER, 2020).

Además, según datos de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), en 2019, Estados Unidos adquirió el 45% de toda la piña producida en Costa Rica. El segundo lugar fue

para Bélgica y Holanda, ambos con el 6%. Otro dato importante es que, por quinto año consecutivo, la piña fue considerada el tercer alimento con menor presencia de pesticidas. Como el 90% de la piña que se consume en Estados Unidos proviene de Costa Rica, la noticia fue aplaudida por la Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña (Canapep, 2020).

Durante los últimos seis años, las exportaciones de piña fresca crecieron 25% por año (en promedio) y, como se mencionó, prácticamente se exporta la mitad a Estados Unidos y la otra mitad a países de la Unión Europea. En ambos mercados, Costa Rica es el principal proveedor de piña fresca y compite principalmente con Ecuador, Guatemala y Costa de Marfil.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A partir del análisis realizado en el capítulo anterior, se generan las siguientes conclusiones y recomendaciones para cada una de las variables establecidas en la investigación de la competitividad comercial de la empresa Agro Piña S.A.

Las conclusiones se presentan por variable: se inicia con las referentes al mercado y el modelo de negocio actual; luego se abordan las relacionadas con las estrategias de los competidores en mercados internacionales y se finaliza con los principales mercados internacionales de exportación de piña a los que se puede llegar.

Es importante recordar en este punto que, para analizar las variables, se asignó un instrumento distinto a cada una y se aplicaron diferentes metodologías para obtener los resultados, de los que se extrajeron las conclusiones que se muestran a continuación.

Ahora bien, existe una interrelación entre las variables; es decir, los datos obtenidos entre los instrumentos se pueden agrupar para generar un encadenamiento de conclusiones. Esto con el fin de que la empresa tenga un panorama más claro sobre la situación detectada y se le facilite la creación de una estrategia conveniente. Así, las conclusiones y recomendaciones que se presentan en este capítulo brindan la posibilidad de que la empresa detecte oportunidades de mejora para establecer relaciones comerciales efectivas y estables por medio de la presencia en línea.

5.1.1 Conclusiones de la primera variable: mercado y modelo de negocio

Las conclusiones de la primera variable se relacionan con el mercado y el modelo de negocio actual de la empresa y sus oportunidades de mejora. Surgen a partir de la entrevista al dueño de Agro Piña. Gracias a esa herramienta, se desarrolló un mapa de empatía y el modelo CANVAS, de los cuales se extraen las siguientes conclusiones:

- La empresa Agro Piña S.A. es una empresa pequeña dedicada a la exportación de fruta fresca de excelente calidad a diferentes mercados internacionales. Actualmente, ha incursionado en la exportación de la semilla de piña con el fin de expandir el negocio y

su cartera de productos, mediante el desarrollo de un servicio complementario. Agro Piña no basa su estrategia solo en los principales mercados, sino en el estudio de mercados pequeños o no convencionales.

- Además de la calidad de la fruta, esta empresa se ha caracterizado por su trato al cliente; su enfoque está orientado a establecer lazos comerciales amigables y a brindar un servicio personalizado. Con esta perspectiva, ha logrado diferenciarse de las demás empresas de la zona, lo cual representa una ventaja competitiva para Agro Piña S.A.
- Otra de las características destacables del servicio brindado por la empresa es la accesibilidad y el empeño en ajustarse a las necesidades del cliente. Así, a nivel logístico, la empresa entrega el producto en el lugar de destino solicitado y se encarga de los procesos aduanales, lo cual podría considerarse como un servicio de entrega completo.
- Actualmente, la empresa no cuenta con un plan de mercadeo desarrollado, lo que la ha limitado a iniciar nuevas relaciones comerciales con compañías alrededor del mundo. Su metodología se ha basado en las recomendaciones y en publicidad de boca en boca. Si bien es cierto, esto le ha permitido mantener e incrementar su lista de clientes y colocar gran cantidad de producto en los diferentes mercados, se considera necesaria la actualización tecnológica mediante la implementación de una página web para comenzar a promocionarse digitalmente.

5.1.2 Conclusiones de la segunda variable: estrategias de los competidores en mercados internacionales

Las siguientes conclusiones se realizan a partir de la interpretación y el análisis del instrumento netnográfico, que estudia las tendencias de los principales competidores en el mercado de la piña en Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2021:

- Se considera que las estrategias utilizadas por los competidores son variadas y efectivas, pues han logrado una mayor colocación de producto. Estas empresas son productoras y exportadoras; es decir, ellas mismas producen la fruta que van a colocar en diferentes partes del mundo, aunque esto pueda implicar un mayor costo de producción.

- En cuanto al mercadeo digital (e-commerce), se considera que los competidores están más avanzados, pues ya lo han implementado, mientras que Agro Piña apenas está realizando una investigación para comenzar a desarrollarlo.
- Los cuatro principales competidores poseen perfiles en redes sociales y página web, las cuales son utilizadas para interactuar con el usuario. Se concluye que las estrategias utilizadas son muy similares entre ellas, ya que brindan información sobre el producto que ofrecen (por ejemplo, describen y caracterizan la fruta como tal y muestran las ventajas de su consumo en la dieta). Sin embargo, existen diferencias en cuanto al contenido.
- Finalmente, una conclusión positiva para la empresa Agro Piña es que, según lo mostrado en el análisis netnográfico, los principales competidores de la empresa han realizado alianzas comerciales con empresas o supermercados muy grandes en diferentes partes del mundo, lo que deja abierta la posibilidad de que Agro Piña acceda al nicho de mercado de empresas medianas o pequeñas intermediarias que se encargan de la distribución del producto en diferentes comercios del país destino.

5.1.3 Conclusiones de la tercera variable: principales mercados internacionales de exportación de piña

Para la tercera variable, referente a los principales mercados internacionales de exportación de piña, se detallan las conclusiones obtenidas a partir de la investigación de datos secundarios, realizada durante el tercer cuatrimestre del 2021.

- Se puede concluir que los principales mercados internacionales de exportación de piña son Estados Unidos, la Unión Europea, Países y Asia.
- Filipinas es uno de los países que importa una gran cantidad de fruta fresca para abastecer al mercado local e igualmente para exportar al resto de los países asiáticos; sin embargo, aunque es un país productor de piña ha presentado un problema fitosanitario por la presencia del virus Pineapple Mealybug Wilt, que causa la enfermedad de la marchitez de la piña. Esto ha causado pérdida de sembradíos y ha provocado que el país aumente la importación, tanto de piña fresca como de semillas. Por esta razón, la empresa Agro

Piña se encuentra en negociaciones para la exportación de ambos productos, lo que le permitiría posicionarse en el mercado asiático.

- España es uno de los destinos principales para la exportación de piña, ya que es el puerto de entrada más cercano para el ingreso a la Unión Europea. Desde ahí se distribuye el producto al resto de la región. Por esta razón, ese país se ha convertido en uno de los mercados meta a futuro de la empresa Agro Piña. A lo anterior se suma el hecho de que las ventas de piña van bien en los mercados europeos y, aunque muchos países carecen de demanda, la oferta limitada mantiene el mercado en equilibrio.
- En Australia, se vive una gran preocupación con respecto a la producción de piña, ya que la escasez de mano de obra ha generado que la fruta no pueda cosecharse y permanezca en el campo, lo cual implica pérdidas de gran cantidad de producto.
- Aunque la demanda de piña fresca producida en Costa Rica ha aumentado, especialmente por la calidad del producto y la disponibilidad de fruta durante todo el año, es importante señalar que Agro Piña debe realizar estudios previos para conocer las condiciones que se deben cumplir para enviar el producto a los diferentes mercados, así como la logística que se debe desarrollar tomando en cuenta los gastos de envío y la preparación de la fruta (madurez y empaque). De este modo, podrá determinar cuáles de los mercados son viables para realizar la exportación.

5.1.4 Conclusiones generales

Por último, se presentan las conclusiones generales. Estas tienen un enfoque más amplio orientado a la comprensión del presente proyecto de tesis.

- La globalización, aunada al uso de herramientas tecnológicas como computadoras, celulares y tabletas por parte de la mayoría de las personas, ha generado un cambio en la cantidad de información a la que pueden acceder. Esto ha alterado también los gustos y las preferencias de los clientes, en tanto les permite conocer a fondo el proceso de producción y las características de los diferentes productos. Por esta razón, es indispensable que las empresas se incorporen al mundo digital, pues así podrán dar a conocer sus productos y servicios.

- En general, la piña se ha convertido en una fruta valorada por su dulzura, sabor y contenido nutricional, ya que posee vitaminas como la A, B1, B2 y C. A esto se suma que existen situaciones específicas que favorecen el consumo de la fruta, como es el caso de la necesidad de consumo de alimentos más saludables en una sociedad que busca un mejor estilo de vida; o la situación actual de la pandemia por la enfermedad de COVID-19, pues, al ser la piña una fuente rica en vitamina C y otros antioxidantes que ayudan a aumentar las defensas del organismo y a combatir bacterias e infecciones virales, se ha popularizado su consumo. Así, las características de la piña pueden ser utilizadas para impulsar su consumo mediante publicidad en la estrategia de mercadeo digital para captar la atención de los consumidores.
- El hecho de que Costa Rica pueda suministrar piña durante todo el año se considera una ventaja competitiva con los productores de otras regiones en donde existen estaciones productivas marcadas. Además, características como el tipo de suelo, la posición geográfica, el clima, los paquetes agronómicos utilizados, entre otros, han permitido generar fruta de calidad, por lo que es un producto altamente reconocido a nivel mundial
- Agro Piña S.A. ha centrado sus exportaciones en Estados Unidos, Puerto Rico y República Dominicana; sin embargo, busca crecer como empresa exportadora y abarcar nuevos mercados. De ahí la necesidad de implementar nuevas estrategias de mercadeo para lograr sus objetivos.

5.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones expuestas, se desprende también una serie de recomendaciones que permitirá utilizar la información obtenida de manera eficiente, así como destacar las oportunidades de mejora en la estrategia de mercadeo y, por tanto, generar mayor impacto en los resultados.

A continuación, se dividen y detallan las recomendaciones, relacionadas con el mercado y modelo de negocio de Agro Piña S.A., las estrategias de los competidores en los mercados internacionales, y los principales mercados de exportación de piña.

5.2.1 Recomendaciones de la primera variable: mercado y modelo de negocio

Para la primera variable, se plantean las siguientes recomendaciones, a partir del análisis de resultados de la entrevista aplicada al propietario de la empresa Agro Piña S.A.

- Se recomienda que Agro Piña estructure una estrategia de mercadeo digital, mediante la cual desarrolle su página web y, a la vez, implemente perfiles en las principales redes sociales, con el fin de generar valor agregado para el cumplimiento de sus objetivos.
- Es necesario que Agro Piña estudie a su cliente meta y sepa cuáles son sus gustos, preferencias, estilos de vida, edad y otros aspectos que contribuyan a invertir en contenido digital acorde con la visión de la empresa. Este contenido se debe generar a partir de objetivos alcanzables, que permitan monitorear y evaluar su progreso en diferentes períodos. Por ejemplo, se toman los primeros cuatro meses del plan únicamente para incrementar la cantidad de visitas en la página web que se va a construir.
- Es importante que, además de los medios tradicionales que utiliza actualmente y que le han generado buenos resultados, la empresa considere implementar medios tecnológicos en su estrategia de mercadeo, pues estos le ayudarán a tener una mayor presencia en línea y le permitirán acercarse aún más a sus clientes. Actualmente, un gran porcentaje de la población consumidora mundial utiliza internet, por lo que es un medio de gran alcance para encontrar nuevas alianzas comerciales. Además, es necesario que la empresa genere ventajas competitivas dentro del mercado, para diferenciarse de sus competidores, utilizando plataformas innovadoras que tengan una capacidad de respuesta eficiente.

5.2.2 Recomendaciones para la segunda variable: estrategias de los competidores en mercados internacionales

A continuación, se plantean las recomendaciones específicas a partir del análisis netnográfico para conocer las diferentes estrategias utilizadas por los competidores nacionales de la empresa en los mercados internacionales.

- A partir de las conclusiones del análisis netnográfico, se recomienda que la empresa Agro Piña genere contenido educativo, ya que su producto es sumamente relevante dentro de la alimentación. Sin embargo, para que esto se dé de la mejor manera posible, se debe seleccionar adecuadamente el tipo de contenido que se realizaría, en consonancia con el objetivo de la estrategia de la página web, para que, de este modo, sea un espacio en el que el cliente pueda construir una relación con la empresa.
- Para que Agro Piña tenga ventaja competitiva con respecto a la competencia, se deben crear perfiles en redes sociales y una página web donde se incluyan videos educativos, fotos, publicaciones interesantes, datos curiosos, entretenimiento y comunicación directa y personalizada, con el fin de involucrar al cliente con la empresa. De este modo, la información ofrecida en estas plataformas no debe centrarse solo en la venta, sino que la empresa debe generar confianza, con el fin de fidelizar a los clientes.
- Agro Piña es una empresa que exporta fruta de calidad. Sin embargo, según los estudios realizados, es recomendable incluir una estrategia emocional para el cliente; es decir, usar una táctica para que, a la hora de ofrecer el producto, se genere una decisión de compra con un impulso sugerido y emocional. Para esto, se puede analizar la información recopilada hasta el momento y definir las necesidades del cliente que los competidores no estén tomando en cuenta. Lo anterior requiere crear un plan estratégico y proponer tácticas de venta y mercadológicas que tengan efecto en la venta emocional.

5.2.3 Recomendaciones de la tercera variable: principales mercados internacionales de exportación de piña

Para la tercera y última variable, que corresponde al análisis de los principales mercados internacionales de exportación de piña, se establecen las siguientes recomendaciones:

- La demanda de piña a nivel mundial puede permitir la participación de la empresa Agro Piña en nuevos mercados; sin embargo, se recomienda realizar un análisis del entorno para conocer las condiciones que se deben cumplir y las necesidades existentes en cada uno de los posibles destinos. El mercadeo brinda gran cantidad de herramientas para llegar a la mente del consumidor de la mejor manera, y el análisis del entorno es una de ellas. Transformaciones del entorno como el cambio climático, los movimientos geopolíticos y los cambios en los mercados financieros influyen también en la aparición

de oportunidades. Es fundamental, entonces, considerar la investigación de mercado como herramienta para detectar y conocer a profundidad los cambios del entorno y determinar cuál estrategia de negocios es más conveniente para la empresa.

Se debe tomar en cuenta que el ingreso a un nuevo mercado se realiza paulatinamente; es decir, no se puede pretender abarcar todo el país o la región completa, sino que es necesario realizar ensayos y mediciones mediante pruebas piloto, con el fin de valorar el campo al que se desea ingresar. Dicho de otro modo, se debe probar la estrategia primero en pequeña escala y luego ir haciéndola más grande conforme pasa el tiempo.

5.2.4 Recomendaciones generales

En general, se recomienda a la empresa comenzar a tener presencia en línea, para lograr mayor alcance de mercados y que las negociaciones sean más rápidas, directas y efectivas. Esta presencia en línea consiste primordialmente en contar con una página web para aumentar el tráfico. Este recurso añade valor al producto que se está ofreciendo, pues permite mayor promoción, ayuda a conseguir nuevos clientes y, por supuesto, representa un ahorro en publicidad.

Además, se recomienda que la empresa invierta en actualizar la página web anualmente, de modo que se le dé un mantenimiento adecuado y se realicen los ajustes necesarios para que los usuarios tengan una experiencia satisfactoria.

Por otro lado, es importante que Agro Piña participe en redes sociales acordes con la necesidad de la empresa, por medio de las cuales se comparta información relevante y que genere valor. Esto provocará un impacto en el cliente y lo motivará a interactuar también en la página web. No obstante, se debe valorar con cuidado el tipo de contenido que se generará, pues este debe ser atractivo e interactivo para lograr que el alcance deseado.

Finalmente, se recomienda a la empresa potenciar, a través de la tecnología, la percepción positiva de Agro Piña por parte de los consumidores, resaltando todos los aspectos que colocan a Agro Piña por encima de sus competidores. La empresa tiene muchas ventajas competitivas; actualmente, la única que falta es la presencia en línea.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO DIGITAL

6.1 Introducción

La empresa Agro Piña S.A. se dedica a la exportación de piña a mercados como Estados Unidos, Puerto Rico y República Dominicana, pero desea crecer y abarcar nuevos puntos a nivel mundial. Sin embargo, en la actualidad, la empresa no cuenta con una estrategia de mercadeo digital, la cual constituiría una excelente herramienta para alcanzar esos objetivos. Hasta ahora, Agro Piña solamente ha utilizado el correo electrónico como medio de comunicación con sus clientes, aparte de realizar reuniones personales para dar seguimiento a los negocios; su forma de publicidad se ha basado en las recomendaciones, llamadas, y comunicación de boca en boca.

El marketing online es el proceso de organizar campañas de publicidad en internet para ayudar a posicionar una marca con el fin de vender productos y ofrecer servicios. Con este, se busca que las relaciones comerciales sean productivas y, sobre todo, duraderas. Internet es una herramienta que ofrece una gran variedad de posibilidades para realizar acciones de marketing y la forma de utilizarla dependerá de los objetivos de la campaña.

Por las razones expuestas, se propone un plan estratégico de mercadeo digital, el cual se basa, primero, en la creación de un sitio web que permita a la empresa darse a conocer a nivel mundial. Además, es de suma importancia provocar interactividad entre los clientes y la empresa, es decir, lograr una comunicación directa entre ambas partes. Por tal razón, se considera importante que la empresa implemente el uso de redes sociales, pues estas contribuyen a dirigir y aumentar la cantidad de tráfico hacia el sitio web. La red social Facebook va a ser utilizada como una estrategia para atraer la atención de posibles clientes hacia la página web.

Ahora bien, como el presupuesto de la empresa para implementar el plan de mercadeo es limitado, las estrategias digitales representan un ahorro, ya que, al redireccionar a los interesados desde redes sociales hacia la página web, no se requiere invertir una gran cantidad de dinero para aparecer dentro de los primeros links de búsqueda en Internet.

Unido a lo anterior, dentro de la propuesta se establece también la creación de un perfil en LinkedIn, una red social especializada en crear comunidad orientada a empresas, negocios y profesionales. El objetivo principal de utilizar esta red es identificar a los profesionales que laboran en las distintas empresas que conforman el mercado objetivo y, a la vez, permitir que las personas interesadas en la empresa, su producto y servicio puedan contactarla. Se considera que esta red social es la más apta para Agro Piña, porque es una empresa B2B (Business to

Business, por sus siglas en inglés) o de negocio a negocio y, por tanto, busca transmitir información entre productores y distribuidores en mercados internacionales.

La investigación de mercado realizada anteriormente en este trabajo es la base para el desarrollo de la presente propuesta y ha permitido determinar que el proyecto es comercialmente factible y las herramientas y estrategias, viables.

A continuación, se describe la propuesta y los pasos, en orden cronológico, que se requieren para implementarla. Se plantean también objetivos generales y específicos que deben alcanzarse cuando se desarrolle la propuesta. Luego, se establece el alcance de la investigación y, finalmente, se presentan algunas consideraciones generales (por ejemplo, aspectos que la empresa debe tomar en cuenta aunque no sean necesariamente parte de la propuesta). Se espera que luego de implementar este plan, Agro Piña pueda incorporarse a nuevos mercados y desarrollar nuevas alianzas estratégicas desde su plataforma digital.

6.2 Descripción

A continuación, se describe la propuesta desarrollada para la empresa Agro Piña S.A. Esta consta de varias etapas y está estructurada en orden cronológico para facilitar su aplicación. Para el diseño de la propuesta se utiliza la metodología Inbound Marketing: se desarrollan cuatro etapas que van desde el proceso de posicionamiento en la mente de los diferentes consumidores hasta la fidelización de estos.

Es importante mencionar que la propuesta estratégica se basa en la creación de un sitio web completo, donde los usuarios puedan interactuar y se gesten futuras alianzas comerciales. Esta herramienta se presenta y se describe más adelante. Además, la página de Facebook y LinkedIn serán complementos para el sitio web, pues se pretende que dichas plataformas dirijan el tránsito hacia la página web para promover el producto y los servicios brindados por la empresa.

Ahora bien, en la actualidad no se puede dejar de lado la aplicación WhatsApp Business, que será el principal medio de comunicación entre los clientes y la gerencia. Esta es una plataforma sumamente efectiva, pues permite mantener conversaciones en tiempo real y será utilizada para atender con prontitud las dudas. Otro aspecto positivo de esta plataforma de

mensajería es que se utiliza a nivel mundial, lo cual resulta indispensable en una empresa que operaría en diferentes continentes.

Otra herramienta que se utilizará es el *storytelling*, una modalidad de marketing de contenidos que consiste en contar historias relacionadas con la marca y el producto que se vende. En Agro Piña, el dueño de la empresa será quien desarrolle las historias para que los usuarios se familiaricen con la marca. No obstante, se debe tener en cuenta que para que este tipo de herramienta sea efectiva, las historias deben presentar ciertas características fundamentales; por ejemplo, valores y la esencia de la marca.

Las charlas virtuales también son parte de la propuesta desarrollada para la empresa Agro Piña. Estas serán transmitidas por medio de Facebook Live, Zoom o Teams, y se abordarán temas importantes relacionados con la actividad económica de la empresa.

Otro aspecto por considerar es el tema de los canales de comunicación: actualmente, la empresa utiliza el correo electrónico para el intercambio de información de manera directa con las empresas; sin embargo, el uso de esta herramienta puede mejorarse mediante la implementación del inbox marketing.

Para finalizar la propuesta, se establece un cronograma de implementación y un presupuesto. Además, se describe el puesto del jefe de mercadeo, para que la implementación se ejecute de la mejor manera.

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo general

- Proponer un plan estratégico de mercadeo para la empresa Agro Piña S.A. con el fin de alcanzar una mayor competitividad comercial de exportación de piña en el tercer cuatrimestre del año 2021.

6.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar una propuesta estratégica de marketing digital para la empresa Agro Piña en sus principales mercados internacionales.
- Precisar las tácticas relacionadas con la propuesta estratégica.
- Especificar un cronograma de implementación de las estrategias propuestas.

- Identificar los costos implicados en la propuesta de marketing digital para definir un presupuesto estimado.

6.4 Público meta

La presente propuesta está dirigida a la empresa Agro Piña S.A. e, indirectamente, a actuales y futuros clientes con los que se quiera establecer alianzas comerciales, pues, una vez implementada la plataforma se va a tener al alcance la información de la empresa, de su producto y servicio, lo que facilitará la comunicación entre las partes para futuras negociaciones. Además, se considera que esta propuesta podrá ser utilizada por otros emprendedores como una guía para implementar su presencia en línea y podrá ser modificada para que se ajuste a sus necesidades, ideas o actividades.

Finalmente, profesores y estudiantes también pueden beneficiarse de la propuesta con un fin didáctico; especialmente los de las carreras relacionadas con administración de empresas, marketing o planeación de proyectos, donde podría ser utilizada como un caso de estudio.

6.5 Alcance

El alcance de la presente propuesta es la creación de un plan de mercadeo digital para la empresa Agro Piña S.A., con el fin de fortalecer relaciones con los actuales clientes y, a su vez, encontrar nuevas oportunidades de negocios con otros usuarios. Esto permitirá desarrollar alianzas comerciales estables en las que ambas partes se verán beneficiadas. Igualmente, se busca que se vean beneficiadas las organizaciones, los profesores, los estudiantes y, por supuesto, emprendedores que utilicen el material con un fin didáctico.

6.6 Propuesta

Al no contar con una estrategia definida en cuanto a mercadeo digital, se considera que la empresa Agro Piña S.A. debe actualizarse e iniciar un plan estratégico que le permita darse a conocer, tanto en el ámbito nacional como internacional. Para desarrollar esta propuesta, se aplicará la estrategia de inbound marketing, la cual se divide en cuatro etapas: atraer, convertir, cerrar y deleitar.

Así, la propuesta iniciará con la creación del sitio web, seguido de la actualización de su mercadeo por medio de email. Finalmente, se crearán los perfiles en las redes sociales que se consideran más adecuadas para alcanzar sus objetivos (en este caso, Facebook y LinkedIn). Unido a esto, al no tener Agro Piña un departamento de mercadeo, y debido a la importancia de contar con un profesional que desarrolle la propuesta, se incluye la descripción del perfil del jefe de mercadeo para la empresa.

6.6.1 Estrategia *inbound marketing*

La estrategia *inbound marketing* consiste en atraer potenciales clientes mediante la creación de historias o contenido, de una forma no invasiva.

6.6.1.1 Etapas de la estrategia

- **Atracción**

Para iniciar la estrategia, se debe crear tráfico al sitio web de la empresa mediante marketing de contenido, redes sociales, entre otros. Para ello, se ha creado una planificación estratégica orientada a incrementar el número de visitas.

- **Convertir**

Al despertar el interés de los visitantes en el contenido, se debe genera en ellos una necesidad para que continúen conociendo sobre el producto y servicio brindado. Por ello, es necesario recolectar los datos (nombre, correo electrónico, teléfono, entre otros.), de manera gratuita, para poder contactarlos y lograr la conversión de estos a *leads*. Así, con los registros podrán forjarse relaciones a largo plazo mediante la implementación de una plataforma que permita responder a los mensajes y ofrecer respuestas rápidas y eficientes, a la vez que promociones y contenido relevante.

- **Cerrar**

En la etapa de cierre, los esfuerzos se concentran en concretar la venta, por lo que es necesario alinear el trabajo de los equipos de marketing y ventas, de tal manera que se maximicen los resultados de la estrategia.

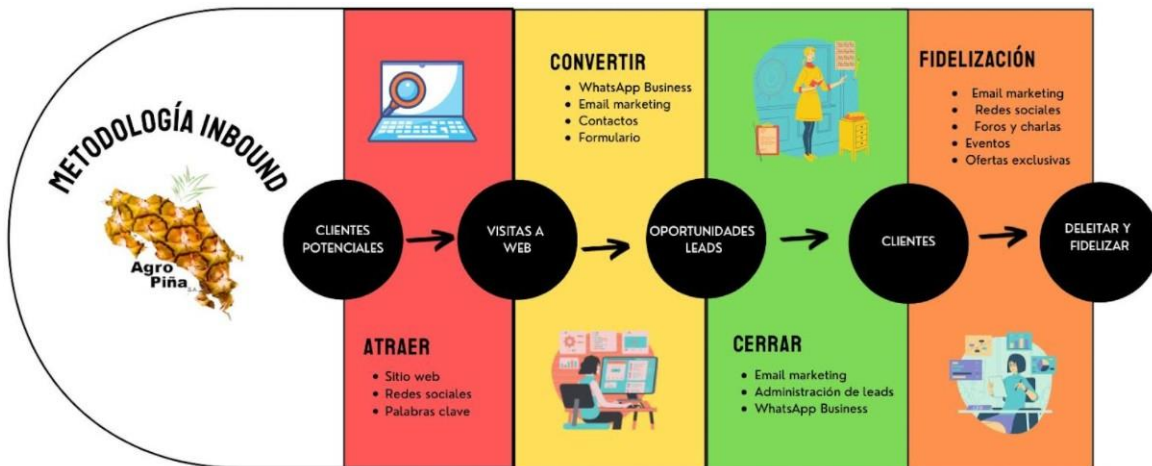
- **Fidelizar**

La relación con los clientes no termina con la compra, sino que a partir de ella se trabaja para retenerlos y convertirlos poco a poco en promotores de la empresa, de modo que compartan sus opiniones y recomendaciones en las redes sociales de Agro Piña y en su sitio web. Además, para lograr esta fidelización, se pueden realizar ofertas exclusivas e invitaciones a charlas o actividades virtuales gratuitas.

La figura 8 muestra la metodología de *inbound marketing* generada para la empresa.

Figura 11

Metodología Inbound Marketing para la empresa Agro Piña



Fuente: Elaboración propia

6.6.2 Creación del sitio web

Ante las nuevas exigencias de mercado y de las formas de comunicación, la tecnología obliga a que las empresas, instituciones e inclusive personas deban diversificar su presencia virtual por medio de sitios web, plataformas de venta en línea o negocios y, por supuesto, a través de la comunicación directa por redes sociales o aplicaciones de dispositivos electrónicos como WhatsApp Business. Como parte de un proceso de transformación digital, se deben fortalecer las interacciones con todos aquellos clientes y posibles usuarios de nuestros servicios

utilizando plataformas digitales. Para ello, resulta indispensable la presencia en internet a través de un sitio web que brinde al menos un panorama general informativo de las labores que se realizan para ofrecer bienes y servicios.

Por lo anterior, la creación del sitio web debe ser el primer paso de esta propuesta, pues, al ser una empresa exportadora, posicionarse en la mente de sus clientes se vuelve un objetivo más difícil de alcanzar, debido a la distancia que existe entre ambas partes. En ese sentido, el sitio web se convierte en una herramienta de comunicación importante.

Este primer nivel de presencia en internet debe entenderse como el medio para lograr:

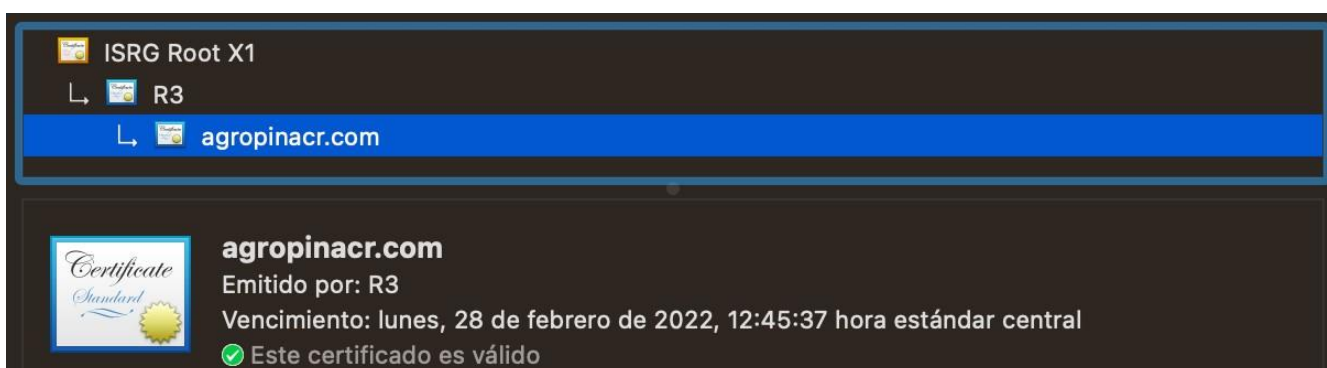
- Prestigio (presencia en medios digitales): muchos clientes accederán a nuestros bienes y servicios por medios digitales. Hoy es absolutamente necesario tener presencia en internet para ejecutar ventas y crear contactos fiables con clientes y posibles clientes.
- Alcance: gran parte de los clientes y posibles clientes cuentan con acceso a Internet a través de un computador o dispositivo electrónico portátil y, por tanto, pueden acceder a la página web para conocer los productos o servicios, la información de contacto, las noticias y las promociones de nuestro negocio.
- Ventaja competitiva: contar con una página coloca a una empresa por encima de su competencia. Si se aprovecha al máximo, puede convertirse en una plataforma para que los clientes siempre estén cerca y pendientes.
- Tarjeta de presentación: a la mayoría de los clientes modernos les gusta tener una referencia previa sobre un producto o servicio. Las redes sociales y los sitios web nos permiten aparecer en los motores de búsqueda más comunes. Por el contrario, no contar con al menos un sitio web implica que no existe manera de ser indexado en esos motores de búsqueda y, por ende, los clientes no podrán acceder a la información principal de la empresa.
- Costo-beneficio: internet es un medio de publicación mucho más barato, con la ventaja de que lo publicado no es temporal. Esto permite abarcar mayor cantidad de personas en comparación con los medios tradicionales.

Ahora bien, para crear el sitio web, se deben ejecutar varios pasos, los cuales se describen a continuación:

1. Compra de los dominios www.agropinacr.com y agropinacr.com por parte de la empresa.
2. Configuración del entorno www.agropinacr.com en un servidor accesible desde internet por medio de la compra/alquiler de espacio en servicios de *hosting* para tales fines.
3. Obtención del certificado digital para la validación por parte de un tercero (entidad certificadora) del dominio, con el fin de garantizar la autenticidad del sitio para el usuario que acceda a este (Figura 9).
4. Desarrollo del sitio web.

Figura 12

Certificado digital del dominio



En cuanto al contenido del sitio web, se ofrecerá información general de la empresa: ¿Quiénes somos?, información del producto, información del servicio brindado, experiencia, beneficios y canales de comunicación con el cliente.

Es importante mencionar que, al tratarse de un negocio de exportación, el sitio debe mostrar contenido variado y llamativo para los diferentes mercados internacionales. El fin es aplicar tácticas que permitan captar la atención de los clientes potenciales y que sientan que se les brinda un servicio personalizado. Por ejemplo, compartir recetas que incluyen piña permite mostrar a los consumidores cómo puede ser utilizada la fruta y la variedad de preparaciones que pueden realizarse en cada uno de sus países. Esto, a la vez, promueve el consumo de la fruta (Figura 10). Las recetas igualmente pueden ser compartidas en redes sociales.

Figura 13.

Propuesta de recetas de cocina para utilizar en el sitio web y redes sociales



Fuente: Elaboración propia (2021)

Si bien es cierto lo ideal es que el sitio web se muestre en el idioma del mercado meta, por ahora se utilizarán los idiomas español e inglés, por ser los de uso más frecuente entre los actuales y potenciales clientes de la empresa.

Además, se debe incluir en el sitio web palabras clave que los motores de búsqueda reconozcan y direccionen hasta el sitio de la empresa. Para el caso de la piña, se recomienda usar palabras como piña, fruta saludable, producción, exportación, Costa Rica. Todas estas son claves a la hora de realizar búsquedas con respecto a empresas productoras y exportadoras de esta fruta.

Finalmente, es importante mencionar que el sitio web debe estar actualizado para mantenerse activo en los motores de búsqueda y también para darle seguimiento adecuado a las consultas de los clientes actuales y potenciales.

A continuación, se presentan algunos artes del sitio web, con sus diferentes partes, para tener más claridad sobre el concepto que se propone.

Figura 14

Página principal del sitio web

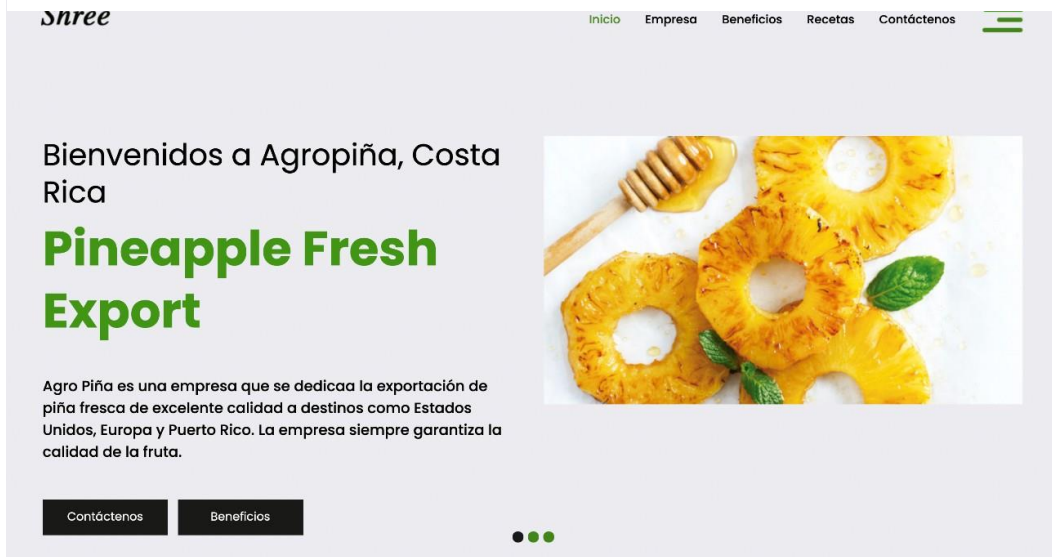


Figura 15

Historia de la empresa en el sitio web



Figura 16

Actividad comercial de la empresa en el sitio web



6.6.3 Creación de perfil en Facebook

Facebook es una plataforma digital que conecta a miles de millones de personas en un mismo momento, por lo que constituye una manera rápida y efectiva para encontrar oportunidades de negocio.

Antes de tener presencia en esta red social, es importante que los objetivos estén muy claros, pues esto permitirá crear una mejor imagen de la marca y, por tanto, mayor reputación, con el fin de generar *leads*, ventas y/o nuevas alianzas comerciales. A continuación, se detalla la estrategia de esta herramienta en la tabla 6.

Tabla 6*Facebook como herramienta de marketing digital*

Herramienta	Características	Recursos requeridos	Acciones requeridas
Facebook	<p>La empresa debe abrir un perfil en esta red social y a partir de ella crear también su <i>fan page</i>, lo que le permitirá llegar al público objetivo de manera segmentada (esta red permite seleccionar al público al que va dirigido un anuncio según datos demográficos, intereses y comportamientos).</p> <p>El objetivo de tener una cuenta en Facebook es promocionar la oferta de la empresa y generar tráfico hacia la página web.</p>	<p>Administrador del sitio web</p> <p>Jefe de mercadeo</p>	<p>La imagen de la empresa es importante, por lo que se deben colocar fotografías de perfil y portada, actualizándolas una vez al mes.</p> <p>Se debe colocar la información general de la empresa: a qué se dedica, ubicación, teléfono, página web, mail, etc.</p> <p>Para aumentar la cantidad de seguidores se puede solicitar a los dueños y colaboradores que ingresen de manera periódica a la página e inviten a sus amigos a hacerse fan de la página, lo que generará más tráfico y viralidad.</p> <p>Se debe realizar publicaciones sobre la empresa, el producto y el servicio que se brinda, ya sea usando fotografías, videos o recetas que pueden elaborarse con piña.</p>

Fuente: Elaboración propia

La página de Facebook de la empresa Agro Piña podría visualizarse de la siguiente manera:

Figura 17

Arte perfil de Facebook



6.6.4 Creación de perfil en LinkedIn

La red social LinkedIn es una herramienta importante en el mundo empresarial y se considera positivo que Agro Piña sea parte de ella.

Es importante mencionar que en esta red existen herramientas de marketing disponibles para todos los tamaños y tipos de empresas, pequeñas o grandes, desde B2B hasta B2C. Agro Piña es una empresa B2B, pues realiza negociaciones con empresas extranjeras y estas últimas se encargan de revender el contenedor de piña en el respectivo destino. En la tabla 7 se detalla la estrategia de uso de esta herramienta.

Tabla 7*LinkedIn como herramienta de mercadeo digital*

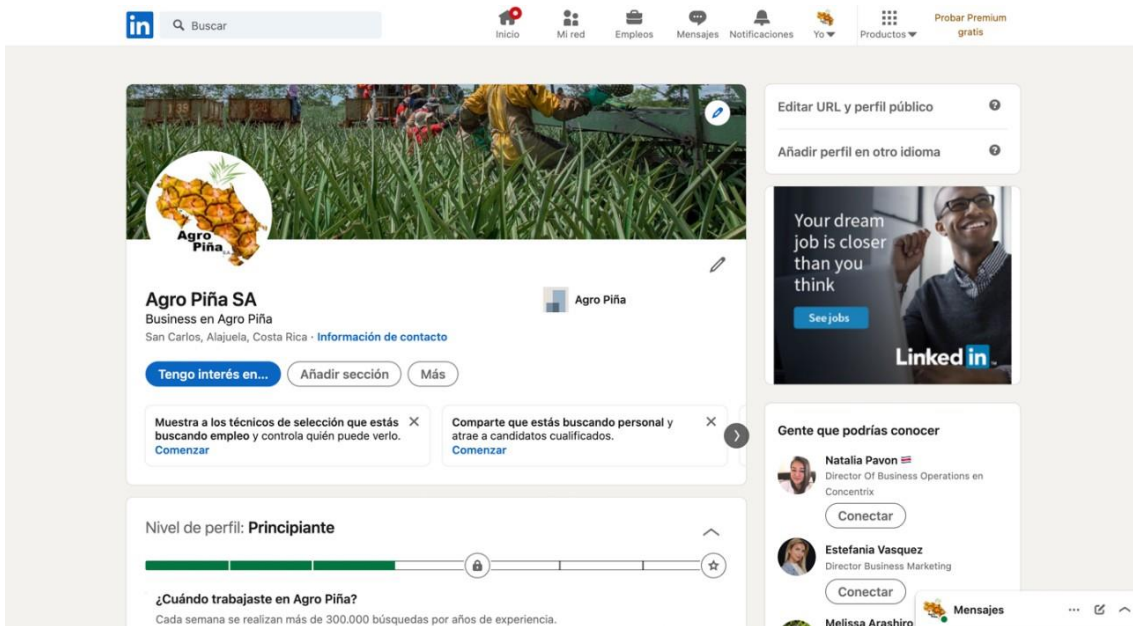
Herramienta	Características	Recursos requeridos	Acciones requeridas
LinkedIn	<p>Esta red social está orientada al uso empresarial, a los negocios y al empleo. Permite establecer conexiones estratégicas con profesionales interesados en el mercado de la piña y con ello cabe la posibilidad de generar nuevos negocios. Además, permite a la empresa darse a conocer a nivel mundial.</p>	<p>Administrador del sitio web</p> <p>Jefe de mercadeo</p>	<p>Crear un perfil personal y luego una página de la empresa; colocar imágenes representativas, información completa, su desempeño, actividad y experiencia profesional.</p> <p>Elegir aquellas personas con las que deseen estar conectados, buscando entre los contactos existentes.</p> <p>Buscar entre los grupos relacionados a la industria y realizar presentaciones de la empresa, con el fin de crear vínculos más cercanos.</p> <p>Compartir material de interés sobre la empresa por medio de videos, fotografías e imágenes atractivos para el resto de los usuarios.</p> <p>Conectarse con profesionales de rubros afines que puedan ser útiles en ocasiones necesarias, como conectores hacia nuevos clientes y proveedores.</p> <p>Dedicar un día a la semana para aprender su uso.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El arte del perfil abierto en esta red social para el uso de la empresa Agro Piña S.A. se puede visualizar a continuación:

Figura 18

Arte perfil de LinkedIn



6.6.5 Inbox marketing

Aunque Agro Piña ya cuenta con correo electrónico mediante el cual se mantiene en contacto con sus clientes, a esta herramienta se le puede dar un mayor aprovechamiento si se incorpora al marketing digital. Para ello, se aplica la estrategia descrita en la tabla 8.

Para desarrollar esta estrategia, es indispensable investigar quiénes son los principales distribuidores de piña de los mercados secundarios con los cuales se desea entablar comunicación. Una vez detectados, se les envía información sobre la empresa, el producto y servicios que se brindan a través del correo electrónico. A partir de esta información recopilada sobre los distribuidores, también se pueden personalizar las tácticas que se utilizarán para dar a conocer la empresa y atraer a estos potenciales clientes, tanto al sitio web como a las páginas de las redes sociales.

Tabla 8. Herramientas de marketing digital

Herramienta	Características	Recursos requeridos	Acciones requeridas
Inbox marketing	<p>Permite el envío de información, comunicados, noticias, promociones, etc.</p> <p>Se puede contar con una plataforma de email marketing; sin embargo, por la pequeña cantidad de clientes actuales, se iniciará utilizando el correo electrónico convencional de la empresa:</p> <p>agropina@hotmail.com</p> <p>Una vez que se observe un crecimiento importante en la cantidad de clientes, se debe implementar el uso de la plataforma de email marketing, que puede ser gratuita.</p>	<p>Correo electrónico de la empresa</p> <p>Encargado de la elaboración de material a compartir</p> <p>Jefe de mercadeo</p>	<p>Diseño atractivo y efectivo del contenido de cada uno de los emails.</p> <p>Contar con una base de datos actualizada y completa, saber a quiénes se les está enviando la información y con qué fin.</p> <p>El asunto, en el correo debe ser atractivo e interesante para que invite al destinatario a leer el contenido y no sea eliminado antes de ser leído.</p> <p>Se debe suministrar los links de la página web con el fin de crear tráfico interno.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.6.6 WhatsApp Business

Como se mencionó, se empleará la plataforma WhatsApp Business como soporte para la comunicación directa y rápida con los clientes reales y potenciales. Esta herramienta estaría vinculada con el perfil de Facebook, LinkedIn y la página web, para lograr una comunicación integral.

En el perfil de la aplicación se coloca la información general: número de teléfono, horario comercial, dirección, correo electrónico, sitio web y descripción de la empresa.

Figura 19

Propuesta de WhatsApp Business para la empresa Agro Piña



6.6.7 Storytelling como estrategia de marketing digital

El *storytelling* es una estrategia que se basa en contar historias que conecten con los sentimientos o las emociones de las personas y generen, así, una conexión mucho más fuerte y significativa con el producto.

Para el caso de la piña, una característica que se puede utilizar a la hora de buscar qué contar es que se trata de un producto del sector primario de la economía; es decir, que viene del campo y genera mano de obra en las zonas rurales del país.

Se propone utilizar esta estrategia en el contenido del sitio web y también compartirla en redes sociales.

6.6.7.1 Contar historias sobre...

Para efectos de la presente propuesta, se sugiere contar historias sobre los siguientes temas:

- **Empresa familiar:** al ser una empresa familiar, se puede contar la historia de cómo se creó la empresa y cuál es la dinámica del negocio. Hay un dato interesante sobre cómo se inició la siembra de piña en la Zona Norte del país y quién fue la primera persona en realizarla (el Sr. José Rodolfo Chavarría Gamboa, padre del dueño de la empresa).
- **Agricultores:** hablar de las personas que se dedican a la siembra y su trabajo en el campo; por ejemplo, el amor y la pasión con la que preparan la tierra, cuidan el cultivo y realizan la cosecha. Se puede relatar la vida e historia de estas personas y mostrar quiénes son.
- **Mujeres y mujeres cabezas de familia:** otro tipo de historias que puede utilizarse es la de las empresas conformadas por mujeres o aquellas en las que la mayoría de su recurso humano son mujeres. Con esto, se le da valor al empoderamiento femenino, tema importante en estos tiempos y relevante para muchas personas, en especial en países desarrollados que han ido avanzando un poco más en temas de igualdad.

6.6.8 Charlas virtuales

Se realizarán charlas virtuales con profesionales expertos en diferentes temas relacionados con la producción, comercialización y distribución de producto, así como en temas nutricionales relacionados con la piña y su uso. Estas charlas se pueden realizar a través de las redes sociales (como por ejemplo, Facebook Live) o por medio de las plataformas Zoom o Teams. Los invitados para exponer sobre estos temas serán familiares, profesores universitarios y/o profesionales de puestos importantes en el área agronómica de la Zona Norte del país.

La invitación a participar en los eventos se realizará principalmente mediante email marketing, tanto para eventos exclusivos como para eventos abiertos. Para estos últimos, se puede utilizar igualmente las redes sociales.

6.6.9 Creación de perfil de jefe de mercadeo

Al no poseer un departamento de mercadeo actualmente, la empresa Agro Piña debe contratar a un profesional capacitado para desarrollar la actual propuesta de mercadeo digital.

6.6.9.1 Descripción del puesto

El jefe de mercadeo ayuda a promover y dar a conocer el producto y servicio brindado por la empresa. Debe estar involucrado en la recolección de información de los clientes y competidores y medir el éxito de las campañas de marketing.

6.6.9.2 Funciones

- Reunir, interpretar y presentar la información sobre los mercados (personas o empresas que podrían comprar el producto).
- Contribuir en los planes de marketing, las decisiones presupuestarias y la estrategia de mercado.
- Establecer buenas relaciones con los clientes y obtener retroalimentación sobre el producto y servicio brindado; además, debe ayudar a lograr la satisfacción del cliente.
- Medir la efectividad de las campañas publicitarias y sugerir cambios cuando sea necesario.
- Organizar y participar activamente en exposiciones, conferencias u otros eventos publicitarios.
- Preparar materiales de promoción como catálogos, folletos o información presentada en el sitio web, redes sociales, email marketing, etc.
- Redactar informes y presentaciones para los directores de la empresa.

6.6.9.3 Perfil profesional

Un jefe de marketing necesita:

- Buenas habilidades interpersonales para liderar y motivar un equipo
- Excelentes habilidades de comunicación, tanto oral como escrita
- Creatividad
- Ser decidido y tener habilidades para resolver problemas
- Capacidad de establecer y supervisar presupuestos
- Habilidades en nuevas tecnologías (informática)
- Habilidades de cálculo y estadísticas para analizar la información y elaborar planes financieros
- Capacidad de trabajar en equipo, bajo presión y de priorizar tareas

6.6.9.4 Estudio

El jefe de mercadeo debe contar con una licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo y/o Ingeniería Comercial.

Figura 20

Propuesta para la colocación del anuncio de reclutamiento en redes sociales



6.10 Cronograma de implementación

A continuación, se muestra el cronograma de implementación de la propuesta descrita. Este contempla 16 semanas correspondientes al último cuatrimestre del año 2021. Se dividen las actividades por etapas y se describen las actividades correspondientes a cada etapa en la semana que se lleva a cabo.

El fin de este cronograma es planificar las actividades y contar con una guía de ejecución que permita cumplir las tareas a tiempo.

Tabla 9

Cronograma de actividades para el desarrollo de la propuesta

Actividades	Duración	oct-21				nov-21				dic-21			
		Etapas				Etapas				Etapas			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estudio de mercado	1		X										
Presentación del proyecto	1			X									
Aprobación del proyecto	1			X									
Página web													
Preproducción													
Planeación conceptual página web	1						X						
Recopilación de información	1						X						
Creación de contenidos	1						X						
Escoger fotografías y videos existentes	1							X					
Realizar fotografías faltantes	1							X					
Aprobación de contenido del propietario de Agro Piña	1							X					
Producción													
Desarrollo de página web	1								X				
Post-producción													
Revisión página web (contenidos, redacción, ortografía)	1									X			
Revisión propietario Agro Piña	1									X			
Entrega página Web	1									X			
Redes Sociales													
Preproducción													
Planeación conceptual redes sociales Facebook, LinkedIn	1								X				
Recopilación de información	1								X				
Creación de contenidos	1									X			
Escoger fotografías y videos existentes	1									X			
Realizar fotografías faltantes	1									X			
Aprobación de contenido del propietario de Agro Piña	1									X			
Producción													
Cración de perfiles	1										X		
Post-producción													
Revisión de contenido	1										X		
Revisión propietario Agro Piña	1										X		
Entrega de perfiles	1											X	

Fuente: Elaboración propia

6.11 Presupuesto

El establecimiento del plan de marketing para la empresa Agro Piña S.A. implica una inversión mensual de \$2057. El desglose se presenta en la tabla 10.

Tabla 10

Detalle del presupuesto para el desarrollo de la propuesta



Detalle del Presupuesto

Gasto Real por año (Contratos establecidos)

Categorías	Presupuesto Total Anual	Gastado hasta el momento	Restante	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Relaciones Publicas	\$ 4.000,00	\$ 500,00	● \$ 3.500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Diseño de redes	\$ 200,00	\$ 200,00	● \$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Contratación jefe de mercadeo	\$ 10.000,00	\$ 1.200,00	● \$ 8.800,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Compra de dominio	\$ 500,00	\$ 30,00	● \$ 470,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Hosting de servicio	\$ 500,00	\$ 52,00	● \$ 448,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00	\$ 52,00
Página Web	\$ 1.000,00	\$ 75,00	● \$ 925,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
Total	\$ 16.200,00	\$ 2.057	\$ 14.143	\$ 2.057	\$ 2.057	\$ 2.057	\$ 2.057	\$ 2.057	\$ 2.057	\$ 2.057	\$ 2.057

6.9 Consideraciones generales

Agro Piña es una empresa pequeña que, a pesar de tener el deseo de colocar una mayor cantidad de contenedores alrededor del mundo, cuenta con un presupuesto ajustado para la implementación del plan de mercadeo digital. Por ello, se buscaron mecanismos que no generaran costos elevados; además, la mayoría del material y la información por utilizar en la propuesta se desarrolla internamente.

Se recomienda a los propietarios de la empresa ejecutar las actividades según se plantean en el cronograma, respetando su orden de aplicación para que el proceso sea eficiente. Además, es importante que la empresa realice una correcta ejecución del proyecto, considerando el presupuesto definido y manteniéndose dentro del monto presupuestado para que sea rentable.

Finalmente, se espera que la aplicación del plan estratégico de mercadeo digital permita a la empresa obtener mayores ventas y, con esto, generar mayores utilidades. Por tal razón, es importante que, a partir de los resultados que se obtengan a través del tiempo, se realicen los ajustes necesarios al proyecto, de manera tal que exista una mayor inversión en el plan de mercadeo y se generen nuevas ventajas competitivas así como el cumplimiento de los objetivos.

REFERENCIAS

- Agromonte. (2021). Obtenido de <https://golden-pineapple.com/home>
- Ancin, I. (2018). Inbound y Outbound Marketing. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/inbound-outbound-marketing.html>
- Artal, M. (2009). Dirección de Ventas. ESIC
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación (4a ed.). Pearson.
- Campos, M. (2017). Métodos de investigación académica. Fundamentos de investigación bibliográfica. Universidad de Costa Rica.
[https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo,%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20\(versi%C3%B3n%201.1\).%20Sede%20de%20Occidente,%20UCR.pdf?sequence=1](https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo,%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20(versi%C3%B3n%201.1).%20Sede%20de%20Occidente,%20UCR.pdf?sequence=1)
- Castillo, M., Álvarez, A. y Cabana, R. (2014). Design thinking: cómo guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. Ingeniería Industrial, 35 (3), 301-311. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii06314.pdf>
- Cerrato, I. (2013). Panorama mundial de la piña. SAG y Programa nacional de Desarrollo Agrario.
- Coll, P. (2018). El marketing de contenidos en la estrategia de growth hacking en la nueva economía. Los casos de Wallapop, Westwing y Fotocasa. Universitat Oberta de Catalunya, 17. <https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/446947/Marketing%20de%20contenidos%20en%20la%20estrategia%20de%20growth%20hacking%20en%20la%20nueva%20econom%C3%ADa.pdf?sequence=1>
- Contreras, B. (2019). El papel de la mercadotecnia y la comunicación corporativa dentro de la gestión de Instituciones de Educación Superior: Perspectiva de Análisis. Daena: International Journal of Gold Conscience, 14 (2), 36-52. [http://www.spentamexico.org/v14-n2/A3.14\(2\)36-52.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n2/A3.14(2)36-52.pdf)
- Córdoba, C. (2013). La experiencia de usuario: de la utilidad al afecto. ICONOFACTO, 5 (12) 56-70. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7334/La%20experiencia%20de%20usuario%20de%20la%20utilidad%20al%20afecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cortés, G. (1997). Confiabilidad y validez en estudios cualitativos. *Nueva época*, 1 (01), 77-82.
- Coto, S., Herrera, J. y Peña, W. (2021). Emisiones de gases efecto invernadero (GEI) derivadas de dos tipos de fertilización del cultivo de piña (*Ananas comosus*) en ultisoles de Sarapiquí, Costa Rica tomando como referencia el bosque secundario. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 19 (37), 53-73. <https://doi.org/10.15359/prne.19-37.3>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- De la Orden, A. y Pimienta, J. (2017). *Metodología de la Investigación*. (3a. Ed.). Pearson Educación de México, S.A.
- Delgado, J. (2020). *Influencia de las redes sociales como alternativa de exportación en las empresas del Municipio de Bucaramanga y el Área Metropolitana*. [Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de negocios Internacionales]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/30157/2020DelgadoAngelica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, L., Torruco, U. y Martínez, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación médica*, 2 (7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- DOLE. (2021). *Dole Food Company*. <https://www.dole.com/en>
- FAO (2019). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. FAO/OCDE: Producción y exportación de frutas tropicales brindan oportunidades de crecimiento para Costa Rica. Recuperado el 26 de octubre de 2021. <https://www.fao.org/costarica/noticias/detail-events/es/c/1201151/>
- FAO (2020). *Análisis de mercado de las principales frutas tropicales de 2019*. Roma.
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y desarrollo*, 23 (107). <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- Gebera, T. y Washintong, O. (2008). La netnografía: un método de investigación en internet. *EDUCAR*, 42, 81-93. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130831006>
- Gonzalo, S. (2009). *El arbitraje internacional. Cuestiones de actualidad*. JM Bosh Editor. <https://international.vlex.com/vid/denominada-lex-mercatoria-caracteristicas-57740106>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. *Metodología de la investigación*. (6ª edición). McGraw Hill
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education
- International Trade Centre. (2021). *Trade Map: Exportadores de piña*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c188%7c%7c%7c%7c0804%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Jerez, J. y García, A. (2015). *Marketing Internacional para la expansión de la empresa*. ESIC
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (16ª ed.). México. Pearson Educación de México S.A.
- López, J. (2018). Comercio Internacional. En *Economipedia.com*. <https://economipedia.com/definiciones/comercio-internacional.html>
- Llorente, J. G. (2015). *Marketing digital. Manual teórico*. Editorial CEP S.L. https://books.google.co.cr/books?id=8qxCDwAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Martines, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27 (2), 7-33. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Mesquita, R. (2021). ¿Qué es Marketing? Una guía completa del concepto, tipos, objetivos y estrategias. *Blog rockcontent*. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2007). *Planificación y plan de acción para el desarrollo de la agrocadena de piña en la Región Huetar Norte*. <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/ac-pina-rhn-2007.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2007). *Cadena Agroalimentaria del cultivo de piña en distrito de Chipres Puriscal*. <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E70-10277.pdf>
- Monferrerm D. (2013). Fundamentos de Marketing. *Publicacions de la Universitat Jaime I*. Doi:190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/490/1/Fundamentos%20de%20marketing.pdf

- Muñoz, M., Durán, F. y González, M. (2017). Análisis del sector camaronero ecuatoriano y sus ventajas competitivas y comparativas para encarar un mercado internacional competitivo. *Universidad Técnica de Machala-Ecuador*, 1 (1). <https://investigacion.utmachala.edu.ec/proceedings/index.php/utmach/article/download/221/192>
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de la investigación en las ciencias sociales y humanas*. Ediciones de la U.
- Pedro, M. (2018). E-commerce. *¿Qué es el comercio electrónico?* <https://www.emprendedorinteligente.com/que-es-el-comercio-electronico/>
- Porter (1986, citado por Quintero y Sánchez, 2006) La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8 (3), 377-389. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rogers, T. y Galbreath, J. (2002). Implementación de CRM en las PYMES . *Hypermarketing*. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf
- Romero, M.A. (2019). *Plan de negocios de exportación de piña hacia Estados Unidos*. [Monografía para optar por el título de especialista en negocios internacionales e integración económica, Universidad de América, Colombia]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7219/1/461643-2019-I-NIIE.pdf>
- Santamaría, D. y Gotopo, D. (2016). Outbound e Inbound marketing para emprendedores en Venezuela. *Marketing visionario*, 5 (2), 122-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=711348>
- Segura, S. (2016). *España: mercado potencial para alimentos saludables*. https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Materiales/espana-mercado-alimentos-saludables2020-01-02_15-40-51.pdf
- Solórzano, A. (2021). Mapa de empatía en docentes del Centro de Atención Múltiple sobre la infraestructura educativa en San Felipe, Guanajuato. *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 8 (15). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/download/6455/7690>
- Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Temas sociales*, (17), 91-106. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008

- Ugalde, N, y Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias económicas*, 31 (2), 179-187.
- Upala Agrícola. (2021). *Nuestra Compañía – Upala Agrícola*. <https://upalagricola.com>
- VISA. (2021). *Productos Agropecuarios VISA*. Obtenido de <http://www.visasa.com/>
- Zhaner, M. (2012). *Valoración poscosecha de frutos de piña variedad Dorada Extra Dulce (MD2) inmersas en distintas soluciones de cloruro de calcio*. [Tesis para optar al grado Licenciado en Ingeniería Agronómica con énfasis en Fitotecnia, Universidad de Costa Rica]. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2483/1/35092.pdf>

ANEXOS

INSTRUMENTO

ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DUEÑO DE LA EMPRESA AGRO PIÑA S.A.

Objetivo: Describir el mercado y modelo de negocio de Agro Piña S.A.

Esta entrevista está diseñada para recolectar información acerca del funcionamiento de la empresa

1. **¿Cuáles son los objetivos que debe cumplir su empresa?**
2. **¿Cuál es el propósito como dueño de la empresa?**
3. **¿Cómo definiría su empresa?**
4. **¿De dónde nace la idea de crear esta empresa?**
5. **¿Cuándo vio la necesidad de hacer un cambio en su negocio (productora-comercializadora)?**
6. **¿Qué lo motivó a usted a crear esta empresa?**
7. **¿Qué es más fácil, crear o mantener un negocio?**
8. **¿Ha logrado esta empresa las metas propuestas?**
9. **¿Qué características para usted, debe tener un emprendedor empresario?**
10. **¿Qué consideraría usted como una crisis? ¿Y cómo enfrenta este tipo de situaciones?**
11. **¿Qué posicionamiento tiene la empresa en el mercado?**
12. **¿Cuál es el perfil del cliente que normalmente busca entablar relaciones comerciales con Agro Piña?**

13. **¿Cómo ha logrado la fidelidad de la clientela?**
14. **¿Qué cree usted que hace que los clientes sigan eligiendo a Agro Piña? Porque si bien es cierto, San Carlos es una zona piñera, donde existen grandes competidores.**
15. **¿Cuál cree usted que es su competidor más grande?**
16. **¿Cuál ha sido el principal medio por el que han creado relaciones comerciales? Por ejemplo, de boca en boca, recomendaciones, publicaciones...**
17. **¿Qué opina de crear una página web llamativa de la empresa donde incluya toda la información necesaria para que los usuarios se interesen por comprarle fruta a Agro Piña?**
18. **¿Cree que hacen falta mecanismos para fortalecer la parte de mercadeo? ¿Por qué?**
19. **¿Cuáles serían las razones por las que utilizaría un modelo de comercio electrónico?**
20. **¿Qué consejo daría para una persona que quiere emprender?**
21. **Hablemos un poco acerca de los clientes. ¿Qué cree usted que los clientes piensan de la empresa Agro Piña? ¿Por qué los buscan como empresa?**
22. **¿Qué es lo que ven sus clientes en el mercado?**
23. **¿Qué es lo que usted cree que dichos usuarios pueden escuchar en los diferentes medios sobre la piña?**
24. **Por otro lado, mencione ¿qué pueden hacer estos clientes?, tanto a nivel profesional como a nivel personal rodeado de la familia y amigos.**
25. **Una pregunta súper importante, ¿cuáles cree que sean las necesidades de los usuarios? ¿Por qué buscan a Agro Piña?**
26. **Para finalizar con el tema de los clientes, ¿cuáles cree que puedan ser algunas barreras que enfrentan? ¿Qué los detiene a comercializar, o a pensar en grande?**

27. **Ahora, vamos a entrar un poco más en detalle con la empresa en sí. ¿Usted tiene claro su segmento de clientes? ¿Es decir, conoce sus necesidades? ¿Quiénes son sus clientes más importantes?**
28. **¿Cuál es la propuesta de valor de Agro Piña? ¿Qué problema están resolviendo?**
29. **¿Qué canales utilizan ustedes para llegar a sus clientes? ¿Cómo se promueven, venden y entregan el producto? Por ejemplo, ¿teléfono, mail, redes sociales, página web...?**
30. **¿Cuál es la relación que tienen con cada uno de los segmentos de clientes?**
31. **¿Cuál es la principal línea de ingresos de Agro Piña? ¿Algún tipo de patrocinio, comisiones...?**
32. **En la parte de actividades clave, ¿qué estrategias únicas tiene su negocio para entregar la propuesta al cliente?**
33. **¿Tiene usted algún socio clave dentro del negocio, o algún tipo de alianza? Comente**
34. **Por último, ¿cuáles son los principales generadores de costos de la empresa?**
35. **¿Cómo se vinculan a los ingresos? (salarios, mobiliario, materia prima, publicidad, equipo de trabajo)**