



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA GENERAL**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL COMERCIAL DE LA PYME BENDITO
CHILE, PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA DE *MARKETING* QUE
FAVOREZCA SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.**

ELABORADO POR

Patrick Taylor Ulate

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2023

Licencia de distribución no exclusiva

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)
Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Patrick Taylor Ulate
De la Carrera / Programa:	Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia General
Modalidad de TFG:	Proyecto Final de Graduación
Titulado:	Análisis de la situación Actual Comercial de la PYME BENDITO CHILE, para elaborar una estrategia de MARKETING que favorezca su posicionamiento en el mercad.

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

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 25 de Marzo de 2023 a las 11:04

Firma del estudiante(s):



CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de tutor, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia General.

- Título: “Análisis de la situación actual comercial de la PYME Bendito Chile, para elaborar una estrategia de marketing que favorezca su posicionamiento en el mercado”
- Modalidad: Proyecto Final de Graduación
- Autor(es): Patrick Taylor Ulate
- Fecha de aprobación: 25 de marzo del 2023

RAFAEL ANGEL BOGARIN ULLOA (FIRMA)
PERSONA FISICA, CPF-04-0148-0387.
Fecha declarada: 27/03/2023 02:18:13 PM
Esta es una representación gráfica únicamente,
verifique la validez de la firma.

Máster Rafael Bogarín Ulloa

CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Estimados señores:

En mi calidad de lector, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia General.

- Título: “Análisis de la situación actual comercial de la PYME Bendito Chile, para elaborar una estrategia de marketing que favorezca su posicionamiento en el mercado”
- Modalidad: Proyecto Final de Graduación
- Autor(es): Patrick Taylor Ulate
- Fecha de aprobación: 25 de marzo del 2023

DOUGLAS
UMAÑA
ESQUIVEL
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
DOUGLAS UMAÑA
ESQUIVEL (FIRMA)
Fecha: 2023.03.28
13:08:09 -06'00'

MBA
Douglas Umaña Esquivel

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

Heredía, **27 de marzo del 2023**

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: “**Análisis de la situación actual comercial de la PYME Bendito Chile, para elaborar una estrategia de marketing que favorezca su posicionamiento en el mercado**” elaborado por el (los) estudiante (s): **Patrick Taylor Ulate** para optar por el grado académico **Máster Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia General**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: 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 de ustedes cordialmente,


JORGE FERNANDEZ CHAVES (FIRMA)

Fecha declarada: 28/03/2023 00:09:12 AM

Licenciado Jorge Fernández Chaves
Código de incorporación: 02545

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Patrick Taylor Ulate estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Graduación titulado:

Análisis de la situación Actual Comercial de la PYME BENDITO CHILE, para elaborar una estrategia de MARKETING que favorezca su posicionamiento en el mercado.

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Firmo en Düsseldorf, 28/03/2023

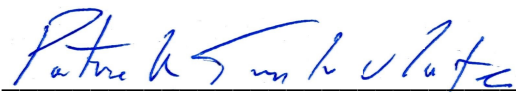


Ing. Patrick Taylor Ulate

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), **Patrick Taylor Ulate** con cédula de identidad número **1-11-88-0384**, exonero 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 **Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia General** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, **28 de marzo del dos mil veintitrés**



Ing. Patrick Taylor Ulate

DEDICATORIA

A Dios,

*A mi esposa Steffanie e hijo Lucio por su
apoyo incondicional día tras día,*

*A mi padre Shedron (que en paz descansa y a
mi madre Kattia, por su amor, dedicación y
apoyo incondicional,*

A mis hermanos y familia extendida.

*Finalmente, a cada uno de mis mentores y
profesores, que a lo largo de mi vida han
invertido de su tiempo para que yo me pueda
desarrollar.*

*“El crecimiento tiene que ser
intencional, nadie mejora por
accidente.”*

John C. Maxwell

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la gran oportunidad, el talento, las conexiones y los recursos que me brindó para poder cumplir con la ambiciosa labor de concluir este proyecto de postgrado. También a todo el cuerpo administrativo, a los directivos y a todos los profesores de la Universidad Latina, por mostrarse siempre dispuestos a servir, a compartir de su conocimiento y a ofrecer las orientaciones que hoy me permiten culminar exitosamente este programa de maestría.

Agradezco de manera muy especial al Profesor Rafael Bogarín Ulloa, MPIO, MGTH, MGRH, MMNI, MBA, MPL por su valiosa orientación, consejería técnica, pero sobre todo por ser un gran ser humano que mostró gran empatía y un corazón dispuesto a servir y ayudar.

Doy las gracias a mi padre Shedron Taylor Brown que en paz descansa y a mi madre Kattia Ulate Cotto, por el gran esfuerzo que siempre realizaron para sembrar en mí y mis hermanos como un principal valor, la importancia de prepararnos y usar los estudios como herramienta para poder salir adelante en la vida.

Finalmente, y no menos importante, agradezco enormemente a mi esposa Steffanie y a nuestro hijo Lucio, por apoyarme y sacrificar de su tiempo y recursos para que yo pudiera invertir y concluir este proyecto de vida.

A todos muchísimas gracias.

“Pon en manos del SEÑOR todas tus obras, y tus proyectos se cumplirán”.

Prov. 16:3

RESUMEN EJECUTIVO

Es interesante cómo desde hace ya décadas venimos viendo una transformación en el impacto que tienen las grandes corporaciones en la economía de los países, cuando lo comparamos contra las medianas y pequeñas empresas, donde según comentarios dados por Julio Castilla (2022) en la Cumbre Mundial del Emprendimiento, la cual se dio en Silicon Valley, *“en los Estados Unidos de América, para el año 2016, más de 700 empresarios de 170 distintos países estaban convencidos de que las PYME serían la clave del crecimiento, el desarrollo económico y la reducción de la pobreza en el mundo”*. Esto marcó el inicio de la visibilidad, a gran escala y apoyo internacional que dicho sector encontraría en los siguientes años.

SAP News Center Latinoamérica (2022), *“Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las PYME son unidades que en muchos países representan más del 90% de las empresas, y en la mayoría de las naciones que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las PYME representan más del 50% del Producto Interno Bruto”*.

Costa Rica no está para nada distante de los datos que vemos a escala mundial relacionados con las PYMES, según la Cámara de Comercio de Costa Rica (2022), *el 47% de nuestro empleo es generado por este sector, que a su vez representa el 35.7% del Producto Interno Bruto en Costa Rica. Tal y como lo ha señalado la ONU, las micro, pequeñas y medianas empresas son vitales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el Objetivo 8, de trabajo decente y crecimiento económico y el Objetivo 9, de impulso a la industria, innovación e infraestructura.*

El actual Trabajo de Graduación está precisamente enfocado en la empresa Bendito Chile Limitada, cómo la conocemos hoy en día, este es un proyecto familiar que entra dentro de la categoría de PYME, que nace en lo más tradicional de una cocina costarricense, y que al igual de muchas otras de este mismo ámbito en el

país necesita un correcto soporte en políticas gubernamentales, y el tener un correcto modelo de negocio que venga a agregar valor a su marca.

Por lo anteriormente dicho es que se procura fortalecer esta *PYME* con un plan robusto que pueda funcionar como un marco de referencia para que otras *PYME* puedan entender el orden estratégico y puedan replicar este accionar.

Este estudio permitió dotar a la empresa objeto de estudio, de información actualizada respecto a su posicionamiento de marca, la cual fue determinada en este estudio como la tercera marca de salsas picantes en el país, al registrar un $48,36\% \pm 8.2\%$ de reconocimiento de marca en el cuestionario aplicado y un $46\% \pm 8.2\%$ en el estudio de campo realizado en una zona residencial de Heredia y San José, ambos estudios investigativos y exploratorios se realizaron con un 90% de nivel de confianza y un 8,2% de margen de error.

Ligado a los hallazgos anteriormente colocados, el objetivo general del estudio consistió en realizar un análisis FODA de la empresa para determinar acciones estratégicas que permitieran mejorar su competitividad.

Por medio de la ejecución de múltiples entrevistas tanto a la dueña de la empresa como a los integrantes de la junta directiva, en combinación con los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado y del estudio de campo exploratorio realizado, se logró identificar múltiples fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como también, se detectaron amenazas y oportunidades de carácter externo a la organización.

Al finalizar el análisis FODA, se logró identificar por medio de acciones estratégicas, las ventajas competitivas que ayudaron a montar una propuesta de diferenciación para la empresa, la cual se centró en el fortalecimiento de la estrategia de *marketing* y el departamento comercial, optando por aumentar la cantidad de canales de distribución indirectos y el aumento de presencia de marca en el mercado.

El presente estudio representó un paso estratégico importante de cara al modelo futuro, el cual busca tener un foco en el mejoramiento continuo y la diferenciación que el producto de la empresa Bendito Chile Limitada, desea emprender con el fin de mejorar su competitividad en el mercado de manera moderada en el corto plazo, y de manera significativa y sostenida en el largo plazo.

TABLA DE CONTENIDOS

Licencia de distribución no exclusiva	2
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR	3
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	3
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR	4
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	4
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO	5
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	5
DECLARACIÓN JURADA	6
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD	7
DEDICATORIA	8
AGRADECIMIENTO	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
TABLA DE CONTENIDOS	12
ÍNDICE DE FIGURAS	14
ÍNDICE DE TABLAS	14
ÍNDICE DE GRÁFICOS	15
CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	16
1.1 Estado actual de la investigación.	16
1.2 Planteamiento del problema.....	18
1.3 Justificación.....	20
1.4 Objetivo general y específicos.	21
1.5 Objetivos específicos:	21
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
2.1 Marco conceptual.....	22
2.1.2 Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	23
2.1.3. Estrategias genéricas de Porter.....	25
2.1.4 Investigación de mercado	26
2.1.5. Posicionamiento de marca.....	27
2.1.6. Mercadeo electrónico.....	28

2.1.7. Estrategias de <i>marketing</i> electrónico	28
2.1.8. Análisis FODA.....	30
2.1.9. Matriz DAFO	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1 MARCO SITUACIONAL.....	34
3.2 Enfoque metodológico y el método seleccionado.....	36
3.2 Principales formas de llevar a cabo una investigación	37
3.3 Características de los enfoques cuantitativo y cualitativo	38
3.4 Método seleccionado	39
3.5 Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio.	39
3.6 Las características de los participantes y las fuentes de información.	40
3.7 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.....	41
3.8 Determinación del tamaño de muestra para aplicación del cuestionario y del estudio de campo:	42
3.9 Variables de la investigación	45
3.9.1 VARIABLE 1: Posicionamiento de marca.....	46
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.....	49
4.1. Análisis de la información recopilada por medio del cuestionario para evaluación del posicionamiento de marca:	49
4.2. Interpretación de los resultados:.....	49
4.3. Análisis del mercado de portones eléctricos en Costa Rica mediante entrevista al gerente general	60
4.4. Matriz FODA: Análisis situacional de la empresa Bendito Chile	61
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1 Conclusiones:.....	63
5. 2. Recomendaciones	65
VI. CAPÍTULO VI: PROPUESTA	66
6.1. Acciones estratégicas propuestas.....	66
6.2 Acciones estratégicas ofensivas	67
6.3 Acciones estratégicas adaptativas	68
6.4 Acciones estratégicas defensivas	69
6.5 Acciones estratégicas de supervivencia	70
Bibliografía: Citada y consultada.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter	23
Figura 2. Estructura organizacional de la empresa Bendito Chile Limitada...	34
Figura 3. Cálculo de tamaño de muestra.....	43
Figura 4. Fórmula de cálculo de tamaño de muestra	44
Figura 5. Comparación de sistemas CRM gratuitos	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Estructura de Matriz DAFO	32
Tabla No. 2. Características de los enfoques cuantitativo y cualitativo.....	38
Tabla No. 3. Población total proyectada de GAM de Costa Rica al 30 de junio de 2017 por grupos de edades, según provincia y cantón.....	43
Tabla No. 4. Resumen de variables	47
Tabla No. 5. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador “rango de edad”	49
Tabla No. 6. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador “consumen en su lugar de habitación salsa picante”.	51
Tabla No. 7. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador “cuantas veces por semana consume salsa picante”	51

Tabla No. 8. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador “buscar alternativas de locales comerciales donde adquirir salsas picantes” ¿Cuál es el más efectivo para encontrar lo que busca? (seleccionar top 3)	53
Tabla No. 9. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador “¿Qué marca de salsa picante reconoce? (Por favor seleccionar todas las que apliquen)”	55
Tabla No 10. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador los elementos más significativos para usted, siendo 1 el más importante y 5 el menos relevante	57
Tabla No. 11. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de 150ml de salsa picante Gourmet a base de coco, o maracuyá, o mora, o mango, o tamarindo?	58
Tabla No 12. Estructura de Matriz DAFO	61
Tabla No 13. Propuesta de acciones estratégicas ofensivas	67
Tabla 14. Propuesta de acciones estratégicas adaptativas	68
Tabla 15. Propuesta de acciones estratégicas defensivas:	70
Tabla 16. Propuesta de acciones estratégicas de supervivencia	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados porcentuales indicador “rango de edad”.	50
Gráfico 2. Resultados porcentuales indicador “consumen en su lugar de habitación salsa picante”.	51
Gráfico 3. Resultados porcentuales indicador “cuantas veces por semana consume salsa picante”	52

Gráfico 4. Resultados porcentuales indicador “buscar alternativas de locales comerciales donde adquirir salsas picantes” ¿Cuál es el más efectivo para encontrar lo que busca? (seleccionar top 3)	54
Gráfico 5. Resultados porcentuales según indicador “¿Qué marca de salsa picante reconoce? (Por favor seleccionar todas las que apliquen)”	56
Gráfico 6. Resultados porcentuales indicador “elementos más significativos para usted, siendo 1 el más importante y 5 el menos relevante”	57
Gráfico 7. Resultados porcentuales indicador “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de 150ml de salsa picante Gourmet a base de coco, o maracuyá, o mora, o mango, o tamarindo?”	59

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual de la investigación.

Se puede llegar a la conclusión de que se vive uno de los tiempos más complejos en la historia en varios sentidos, pero para efectos de esta memoria nos vamos a enfocar en el impacto que el sector comercial vive actualmente, y poner en contexto; que actualmente se está pasando por una de las mayores crisis financieras en la historia, del mundo entero.

Costa Rica no es la excepción, está experimentando una contracción económica sumamente compleja, esto habiéndose maximizado en los últimos tres años por causa de una crisis de salud global ocasionada por una pandemia denominada, COVID-19, que llevó a toda la raza humana a estar en un confinamiento y distanciamiento social por poco más de 3 años, desencadenando otras crisis, como por ejemplo podemos la crisis de la cadena de suministros global, la crisis con la escasez de microchips y semiconductores en el mundo, y finalmente

una crisis que no fue impacto de la pandemia, pero que vino a sumar a la tormenta económica perfecta, la cual es una crisis geopolítica causada por la guerra de Rusia contra Ucrania.

Finalmente, y no menos importante, podemos nombrar el gran cambio climático donde dentro de sus mayores impactos se encuentran un impacto mucho más grande en la veracidad de los desastres naturales, los cuales suceden en una ventana de tiempo mucho más reducida, lo cual en una de sus aristas viene a afectar la producción de alimentos.

Lo anterior mencionado y por un gran efecto de resolución por parte de los gobiernos al imprimir trillones de dólares para sostener la economía, finalmente y como es esperado tenemos un aumento en inflación global que ha llegado a estar en dobles dígitos y que ha venido dejando estragos en toda la economía mundial.

Es por ello, y ya avanzando sobre el tema de interés de este proyecto, se tiene el mercado de las salsas picantes en Costa Rica, el cual pertenece a una industria que va en crecimiento y ha experimentado un aumento de popularidad en los últimos años pero que definitivamente se encuentra como muchos sectores en un área compleja de poder sostener y como consecuencia desarrollar.

El Proyecto procura poder mejorar la competitividad de la empresa, generando estrategias que le permitan tener mejoras en el corto plazo, pero al mismo tiempo con un enfoque de crecimiento y posicionamiento en el mercado que la prepare para el mediano y largo plazo.

Las salsas picantes de Costa Rica, que hacen hincapié en los ingredientes tradicionales y de origen local, son conocidas por sus sabores únicos, además de utilizarse como condimento para la comida, también es habitual en platos tradicionales costarricenses como el "gallo pinto" y los "casados." El mercado de la salsa picante en Costa Rica satisface una gran variedad de preferencias de sabor, ofreciendo tanto opciones suaves como extremadamente picantes.

Para el caso específico del proyecto, las pequeñas y medianas empresas del sector de estudio, las cuales no tienen un nombre establecido en el mercado y donde pretender entrar a competir en un mercado tan reñido y dinámico con una alta competencia formal e informal que participa en este sector, conlleva a la necesidad de tener una estrategia bien definida, una salud financiera sostenible y un plan de trabajo que lleve a los socios comerciales a entender el valor de mercado del producto y como este hace un diferencial vs el resto de la competencia.

Ante la situación descrita, surge este proyecto; para buscar opciones estratégicas que diferencien a la compañía en estudio, con el objetivo principal de mejorar su posición de mercado y así, su competitividad.

La Gerencia General de la empresa Bendito Chile Limitada, comprende la importancia que representa convertirse en líder y referente del mercado en términos de calidad, valor agregado, innovación y el ser una empresa que realice sus productos de manera sustentable con el ambiente, de cara a sus clientes y en compromiso con el mundo.

Parte fundamental de la importancia del presente estudio radica en que sus resultados permitirán a la compañía atraer nuevos clientes, tanto potenciales como efectivos, fomentar la innovación y así crecer y mejorar su posición de mercado.

1.2 Planteamiento del problema.

Los pequeños productores de salsa de Chile enfrentan a diversos problemas de mercado, por mencionar algunos, nos encontramos: Una gran competencia de marcas ya establecidas, donde los pequeños productores suelen tener dificultades para competir con marcas más grandes y consolidadas; que cuentan con mayores recursos y redes de distribución mucho más extensas.

No así las PYME que poseen una red de canales de distribución muy limitadas, para introducir sus productos en comercios de ciudades alejadas, tiendas minoristas o plataformas en línea, que permita abarcar un público más amplio.

La falta de reconocimiento de la marca es una de las mayores dificultades con la que se encuentran los pequeños productores de salsa de Chile, ya que para construir una marca reconocible que pueda competir con marcas más establecidas en el mercado, requiere de capital humano y financiero a mediano y largo plazo.

Una de las mayores dificultades es el coste de producción, considerando que la producción a pequeña escala suele incurrir en mayores costes por la compra de materia prima en comparación con las grandes empresas que poseen una integración horizontal al contar con sus propios ingredientes o materia prima básica, lo que puede dificultar la venta de productos a precios competitivos.

Otra prerrogativa presente es contar con ciertas normativas y certificaciones, al momento de introducir sus productos al mercado, donde las autoridades puedan dar celeridad a los trámites de las PYME productores de salsa picante u otros productos a la hora de cumplir las normativas de salud o permisos, y obtener certificaciones, como las de seguridad alimentaria y calidad, que pueden resultar caras y llevar mucho tiempo.

Se pueden generar problemas en la cadena de suministro, debido al pequeño apalancamiento de compras de volumen que requieren altas inversiones, a esto sumado la alta competencia y las carencias logísticas en las cuales se encuentra el mundo entero actualmente por las secuelas de la pandemia y la guerra de Rusia contra Ucrania, los pequeños productores de salsa de Chile pueden tener dificultades para abastecerse de materias primas, mantener una calidad constante y gestionar la logística de producción y distribución.

También se observa un tema crítico y muy importante para este estudio es el *marketing* y la promoción, ya que dichos temas normalmente requieren de grandes sumas de inversión y las pequeñas y medianas empresas pueden carecer de los

recursos necesarios para comercializar y promocionar eficazmente sus productos, lo que dificulta darlos a conocer y generar ventas.

En resumen, los pequeños productores de salsa de Chile se enfrentan a muchos retos en un mercado altamente competitivo, no obstante, con estrategias innovadoras, con un compromiso en la calidad de sus productos, con un servicio al cliente y experiencia positiva del usuario, junto con valores adoptados al cuidado del medio ambiente, dichas empresas pueden superar estos obstáculos y crear empresas de éxito.

1.3 Justificación.

La empresa objeto de estudio “Bendito Chile Limitada” reconoce el no haber realizado en el pasado ningún tipo de ejercicio formal relacionado con la planeación estratégica, por lo cual los dueños y la Gerencia General de la misma se muestran entusiasmados respecto a la propuesta que generará el actual proyecto. La empresa autorizó y concordó con que el foco del proyecto debe girar en torno a evidenciar las fortalezas y debilidades a nivel interno de la compañía, así como en las oportunidades y amenazas a nivel externo, las cuales puedan ser aplicadas junto a una estrategia de *marketing* que pueda mejorar su posición de mercado.

Para la consecución de los objetivos propuestos en el presente proyecto, inicialmente se llevó a cabo un cuestionario para recopilar información de mercado puntual sobre posicionamiento de marca por medio de la herramienta “SurveyMonkey”, así como para entender los gustos y preferencias actuales de los consumidores, los cuales podrían considerarse como oportunidades para la empresa objeto de estudio. Posteriormente se completó la etapa de diagnóstico con la realización de un análisis FODA.

Al finalizar la primera sección de diagnóstico, se procede a la evaluación de acciones estratégicas tales como: el uso de herramientas tecnológicas de administración, posicionamiento y control, recomendaciones de diversificación,

mejoramiento continuo e innovación, recomendaciones de valor agregado y ventaja competitiva, así como otras medidas estratégicas enfocadas en incrementar la cuota de mercado con la que cuenta actualmente la empresa objeto de estudio. Enfoqué estas acciones estratégicas en temas diversos y de alcance horizontal a la empresa, las cuales impactarían a múltiples áreas de esta en caso de ser implementadas en el futuro.

La metodología seguida durante este proyecto se basó en pasos con un orden lógico y consecutivo, los cuales fueron analizadas en conjunto con la gerencia de la empresa en estudio.

1.4 Objetivo general y específicos.

El objetivo general será el realizar un análisis DAFO (FODA) bajo la metodología “Maxi-Maxi”, “Maxi-Mini”, “Mini-Mini”, “Mini-Maxi” en la empresa Bendito Chile Limitada, y así determinar potenciales acciones estratégicas que permitan mejorar su competitividad.

1.5 Objetivos específicos:

1. Realizar una investigación de mercado mediante la herramienta “SurveyMonkey”, y un estudio de campo en zonas residenciales, para determinar el posicionamiento de la marca en los consumidores.
2. Proponer las acciones estratégicas necesarias para mejorar la competitividad de la empresa Bendito Chile Limitada, tomando como insumo principal el análisis DAFO por realizar.
3. E identificar a partir de las acciones estratégicas propuestas, las ventajas competitivas de la empresa Bendito Chile Limitada.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente capítulo pretende establecer las bases teóricas, conceptuales y situacional presente en la empresa Bendito Chile. Dentro del marco conceptual, se desarrolla la perspectiva teórica por medio de la extracción y recopilación de información proveniente de enfoques, planteamientos y aportes de autores que han realizado trabajos y publicaciones de temas relacionados a los objetivos del actual proyecto. En el segundo apartado se detallan el marco situacional, el cual especifica características y aspectos propios de la empresa Bendito Chile Limitada. Se procede a describir los elementos que corresponden al marco conceptual:

2.1 Marco conceptual

El mundo de los negocios es altamente competitivo, los oferentes van tras un mismo objetivo; ganar más clientes que su competencia directa. Este proceso para ganar clientes, su confianza y su fidelidad es sin duda, uno muy dinámico que podría compararse con una guerra. Como referencia se tiene el libro “El Arte de la Guerra” de Sun Tzu, el cual ha sido estudiado desde el punto de vista de negocios y sus enseñanzas han sido aplicadas desde una perspectiva estratégica por muchos empresarios alrededor del mundo.

Con relación a lo comentado anteriormente, el autor Stevenson (2014) define la competitividad como; *“qué tan efectivamente una organización satisface los deseos y necesidades de los clientes con respecto a otros que ofrecen bienes o servicios similares”*. *“La competitividad es un factor importante al momento de definir si una empresa prospera, opera con dificultad o fracasa”*, (p. 42).

En una organización se presentan dos tipos de acciones; las operativas, las cuales se llevan a cabo día con día y son necesarias para el funcionamiento regular de la empresa, y las estratégicas, las cuales son definidas por Alcérreca (2012)

como: *“las que modifican el sistema administrativo, los recursos y competencias, las ventajas competitivas, el dominio, el modo de crecimiento o los objetivos de desempeño de la organización”*, (p.1).

Tomando en consideración la definición de acciones estratégicas, es posible relacionarlas con cambio y competitividad, lo cual según se ha desarrollado en el presente apartado, debe responder a las variaciones de mercado y a las preferencias y gustos de los clientes.

Porter (2008, citado por Colima 2009) describe en su libro *“Competitive Strategy”* la estrategia competitiva como: *“Las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”* (p. 29).

Ahora bien, siguiendo la definición anterior, ¿cómo puede una empresa obtener esa posición defendible? Porter propone tres estrategias genéricas; liderazgo en costos totales bajos, diferenciación y enfoque. Para seguir cualquiera de estas u otras estrategias, lo primero que se debe conocer son las cualidades con las que cuenta la empresa en cuestión.

Antes de entrar al tema de estrategias, se comenta sobre las cinco fuerzas competitivas de Porter.

2.1.2 Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Según Magretta (2014), la configuración de las cinco fuerzas de Porter indica la manera en que funciona la industria; cómo crea y cómo comparte valor, en otras palabras, explica su rentabilidad, de manera textual, las 5 fuerzas contestan las siguientes preguntas:

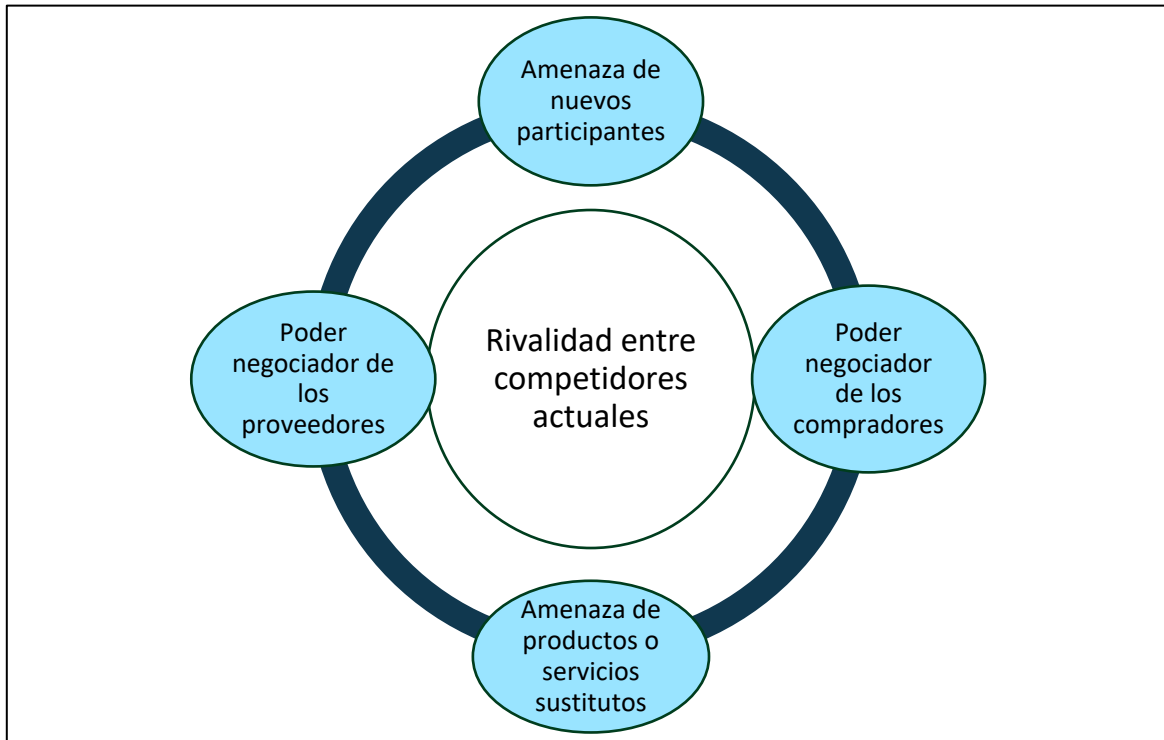
“¿Qué sucede en su industria?”

¿Cuáles de tantas cosas que están ocurriendo importan en la competencia?

¿Cuál merece su atención?” (p. 36)

Este modelo de Porter puede parecer muy sencillo, sin embargo, refleja justamente lo que sucede en el mercado, y da herramientas de valor para la toma de decisiones de cualquier empresa.

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter 2008, p. 26, citado por Magretta 2014

De la imagen anterior, se puede resaltar como cada actor de la industria ejerce presión sobre otro, por ejemplo, un proveedor con alto poder negociador hará que sus compradores tengan que aumentar los precios de compra.

Si tanto el proveedor como el comprador poseen una fuerza similar, las negociaciones se tornarán más equitativas y serán beneficiosas para ambos. Es por esta función de búsqueda de equilibrio que esta visión puede definir la rentabilidad de una industria.

Por otro lado, tenemos la amenaza de nuevos competidores, la cual no permite a los competidores actuales “relajarse”, ya que deben estar atentos para tener tiempo de acción ante las nuevas propuestas de valor hacia los clientes.

Según Magretta (2014), de llevar a cabo un análisis de manera correcta utilizando las fuerzas de Porter, es posible entender dónde se enfoca la rentabilidad de la industria, aspectos cambiantes que puedan afectarla, qué factores pueden ser limitantes y cómo superarlos para crear mayor valor.

A continuación, se profundizará en las estrategias genéricas de Porter.

2.1.3. Estrategias genéricas de Porter

a. Diferenciación: Ofrecer “algo” que los demás competidores no puedan igualar. Esta estrategia permite mayor protección ante la guerra de costos, ya que el valor que se presenta hacia los clientes no puede ser igualado, o bien, no puede compararse directamente contra la competencia.

Diferenciarse no es fácil, requiere de investigación, entender muy bien al consumidor y mantener siempre dicha brecha, ya que los competidores seguidores, podrán buscar la manera de copiar la ventaja competitiva.

b. Liderazgo en costos totales bajos: Principalmente busca dos cosas; producir a un costo muy bajo y con esto tener crear un alto volumen de ventas. Para lograr esta estrategia, la empresa debe encontrarse en una posición de ventaja ante sus proveedores o contar con buenas alianzas, esto resulta en poder de negociación y mejores costos en sus materias primas respecto a los de su competencia.

Según Colina (2009) implementar una estrategia de costo bajo podría implicar:

- ✓ Grandes inversiones de capital en tecnología de punta.
- ✓ Precios agresivos.
- ✓ Reducir márgenes de utilidad.

Esta es una estrategia fuerte, que implica gran capital y un mercado de gran tamaño donde ganar un porcentaje bajo pueda significar grandes utilidades.

c. Enfoque: Colima (2009) textualmente dice que: *“Esta estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico”, (p. 7).*

Esta estrategia es muy utilizada cuando se tienen productos en un sector muy específico, como por ejemplo el mercado de autos de lujo Rolls Royce, donde el costo del producto es sumamente elevado, los tiempos de producción y entrega son largos, y por ende se tienen pocos clientes, pero a cambio el cliente obtiene un bien altamente exclusivo, con un trato VIP que pocos en el mundo pueden obtener. La segmentación que se relaciona con esta estrategia puede ser también geográfica, o sobre una línea específica de productos.

2.1.4 Investigación de mercado

En un mundo globalizado y altamente volátil como en el que vivimos, las expectativas de los consumidores son muy altas y pueden variar muy rápidamente, tan rápido como avanza la tecnología y la comunicación.

Conocer los gustos y preferencias de los consumidores respecto a un bien o servicio es esencial para toda empresa, tener la capacidad de comprender y traducir dichas preferencias a propuestas de valor es clave para la competitividad.

El propósito de un estudio de mercado es entender al consumidor y sus gustos y preferencias, esto se respalda con lo que detalla el autor Cipriano (2016): *“El*

estudio de mercado es la base del plan de negocio, dado que ubica de manera integral la demanda o necesidad de un producto o servicio en la sociedad, población, mercado, cliente o consumidor”.

“Lo anterior debe identificarse con la aplicación de la investigación de mercado correspondiente que viene a ser el punto de partida del estudio de mercado”. (p. 80).

Analizando la información dada por Cipriano (2016), la investigación de mercado permite recolectar datos del mercado mediante distintos métodos, con lo cual se genera información base para el planeamiento estratégico de una empresa, para la generación de ideas innovadoras y aprovechamiento de oportunidades.

2.1.5. Posicionamiento de marca

Leyva (2016) comparte el siguiente concepto:

El posicionamiento, en todo su alcance y dimensión, es la pieza clave y fundamental para la definición de nuestro ADN, nuestra matriz como marca; es el paso previo de toda acción estratégica que marcará la pauta en la empresa, del producto, del servicio, de la atención al cliente, de las comunicaciones corporativas, internas y externas, las relaciones públicas, de la publicidad, las ventas. (p. 57).

De igual manera Leyva, hace énfasis en la importancia de posicionamiento de marca, pero también aclara que la marca no lo es todo, sino que también necesita de estrategia, acción y gestión operativa e implementación.

Se puede resumir que la diferenciación juega un papel muy importante para los productos de las empresas, la importancia de ser constantes con la propuesta de valor que se presente a los clientes es vital para la evolución y desarrollo de una compañía.

2.1.6. Mercadeo electrónico

Como lo plantea Velázquez (2015): “El objetivo de cualquier actividad de *marketing* es la comunicación con los clientes actuales y futuros, y su desarrollo” (p. 15). Ahora más que nunca, esta comunicación de la que se habla es más directa, los clientes pueden dar a conocer sus preferencias a las compañías, y las empresas pueden llegar a ellos de manera específica y enfocada completamente a sus necesidades y lo que lo vuelve más complejo, con redes sociales esto puede ser en tiempo real.

Tomando como referencia la Guía de Acceso Rápido al Marketing en Redes Sociales (2015), se define *marketing* electrónico como el uso del Internet y de las capacidades de medios digitales para auxiliar en la venta de productos y servicios. Incluye el uso del sitio de una empresa o entidad en conjunción con técnicas promocionales en línea, como; publicidad interactiva, *email marketing*, *marketing* de afiliados, entre otros.

Debido a que el mercadeo electrónico permite una interacción empresa-cliente, el uso de esta herramienta es de mucha importancia para apoyar la subsistencia y crecimiento de las empresas. El consumidor actual debe sentirse identificado con la empresa si se quiere ganar su confianza y fidelidad.

Un mercadeo electrónico bien administrado y enfocado, puede ganar muchos nuevos clientes y retener a los actuales, sin embargo, si no es el adecuado puede por el contrario hacer que la empresa pierda clientes rápidamente y causar una imagen negativa ante los consumidores.

2.1.7. Estrategias de *marketing* electrónico

Tomando como base las definiciones de Grullón (2017), los mercadólogos pueden efectuar marketing en línea creando una presencia electrónica en Internet, participando en foros, grupos noticiosos, tableros de boletines y comunicaciones Web y utilizando correo electrónico y difusión por Web:

1. Presencia electrónica: puede implicar contar con un sitio web propio o bien, publicitarse en uno en donde sus prospectos de clientes puedan encontrarlos.

2. Compra de espacio: esta estrategia hace referencia a comprar espacios publicitarios en medios electrónicos de alto tráfico (como *Tic Tok, Instagram, Facebook, Twitter, YouTube*, etc.) ya sea mediante videos, *banners* o *links* que lleven a la página web de la empresa. Un ejemplo claro de esta estrategia son los videos que en ocasiones aparecen promocionando un negocio antes reproducir un video de *YouTube* específico.

3. Crear sitio web: Construir un sitio web permite compartir información con los clientes, facilita la toma de decisión y permite compartir contenido. Un sitio web que genere valor para el consumidor, que sea fácil de navegar y con una presentación acorde con la imagen que desea proyectar la empresa es indispensable para el éxito de esta estrategia.

4. Formas básicas adoptadas: Esta estrategia se basa en la importancia de material que se comparte con los clientes y en facilitar la interacción con ellos por medio de foros o chats.

5. Sitio web de marketing: De estar alineado con el negocio, la creación de un catálogo para compra por internet, generación de cupones, noticias sobre eventos y promociones son entre otras cosas, actividades o contenido que puede facilitarse a los consumidores para llamar su atención.

2.1.8. Análisis FODA

Sánchez Huerta (2020). El análisis FODA también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, (*Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats*) es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. La forma visual es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones a cada categoría mencionada.

Los autores Hernández y Palafax (2012) resumen el concepto del FODA de la siguiente manera:

Los elementos internos son las fuerzas (F) generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se genera debido al avance tecnológico y de la administración de empresas. Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social y tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades (O) o amenazas (A). (p. 194)

De acuerdo con Hernández y Palafax (2018), el investigador interpreta que el análisis FODA consta de dos evaluaciones principales:

- 1. Interna**
 - a. Las fortalezas son internas a la empresa y se deben aprovechar para avanzar en el mercado y con base en la visión estratégica organizacional.
 - b. Las debilidades son los problemas internos también de la empresa de eficiencia y efectividad.

2. Externa

a. Las oportunidades son aspectos o elementos que se presentan en un punto específico del tiempo (coyunturas), en la mayoría de los casos externas, que facilitan a la empresa avanzar hacia la concesión de la visión estratégica.

b. Las amenazas son factores, generalmente también externos, que tienen la capacidad de impactar negativamente el desarrollo de la estrategia o incluso a la competitividad misma de la empresa, ejemplos de amenazas son las crisis políticas y/o económicas.

2.1.9. Matriz DAFO

Con el fin de facilitar aún más la aplicación del análisis DAFO a cualquier estudio o trabajo de campo, la matriz DAFO fue diseñada como una herramienta que materializa y categoriza las estrategias por seguir luego de su aplicación.

La siguiente tabla muestra la estructura conceptual de la matriz DAFO:

Tabla No.1. Estructura de Matriz DAFO

<p>Factores internos</p>	<p>Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería</p>	<p>Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de fortalezas</p>
<p>Factores externos</p> <p>Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías</p>	<p>Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades</p>	<p>Estrategia DO: mini-maxi Como una estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades</p>
<p>Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y las áreas similares a las del recuadro de Oportunidades</p>	<p>Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente o evitar las amenazas</p>	<p>Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas</p>

Fuente: Koontz y Weihrich, 2013, p.110

En la tabla anterior es posible visualizar las cuatro estrategias que podrían resultar como parte de un análisis DAFO mediante la aplicación de su matriz característica. Los autores Koontz y Weihrich (2013) listan las definiciones de cada estrategia de la siguiente manera:

La intención de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia “mini-mini”. Por ejemplo, puede requerir que la compañía forme una sociedad, que reduzca sus gastos o incluso que se liquide. La estrategia DO tiene como propósito minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunos

aspectos puede fortalecerlos internamente o adquirir del exterior las capacidades necesarias (como la tecnología o las personas con estas habilidades), para aprovechar las oportunidades del ambiente externo. La estrategia FA se basa en las fortalezas de la organización para tratar con las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar lo primero a la vez que se minimiza lo segundo. Así, una compañía aprovecha sus fortalezas tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para hacer frente al peligro que representa un nuevo producto introducido por su competidor.

La situación más deseable es aquella en que una compañía aplica sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (la estrategia FO). De hecho, la meta de las empresas es pasar de otras posiciones en la matriz a esta última. Si tienen debilidades, se esforzarán por superarlas y convertirlas. Si enfrentan amenazas, las enfrentan con sus fortalezas, de tal modo que se puedan concentrar en las oportunidades. (p. 109-110)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

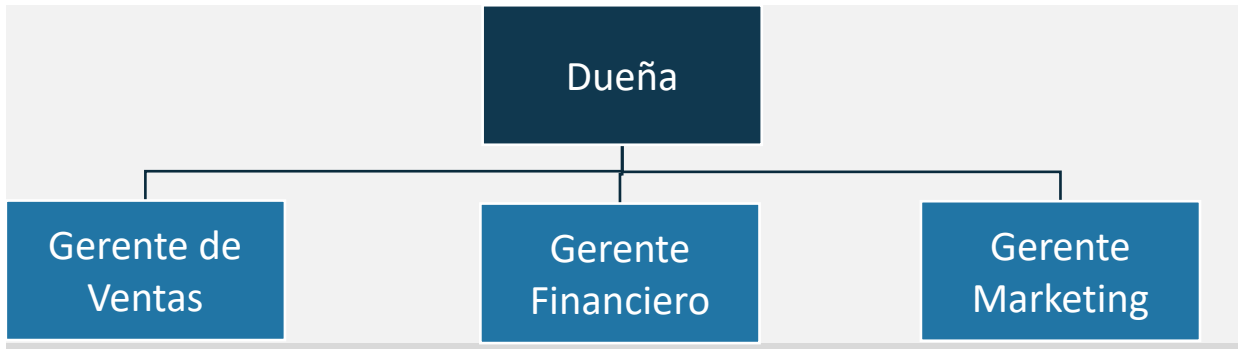
3.1 MARCO SITUACIONAL

La empresa Bendito Chile Limitada cuenta con más de 5 años en el mercado costarricense, fundada por Kattia Ulate y como se le llamaba originalmente “*Chileras doña Katti*”, nace este emprendimiento entre platos y cucharas en una cocina típica de una familia costarricense, luego de pruebas, regalos y finalmente algunas ventas a conocidos de la familia, su fundadora junto al apoyo de sus 3 hijos deciden iniciar la aventura de construir una empresa formal, dentro de su portafolio de productos tienen:

- ✓ Chile habanero medio
- ✓ Chile habanero picante
- ✓ Chile habanero con coco

La empresa se encuentra ubicada en Santa Bárbara de Heredia y abarca todo el territorio nacional. Actualmente cuenta con una estructura organizacional simple que lo cual le permite tener costos operativos fijos bastante bajos. A continuación, se detalla la estructura organizacional.

Figura 2. Estructura organizacional de la empresa Bendito Chile Limitada



Fuente: Gerencia General de la empresa Bendito Chile Limitada. Febrero 2023

- La dueña que ejerce como gerente general
- Un encargado en finanzas
- Un encargado de ventas
- Un coordinador de *marketing*

En el caso de la empresa en estudio, la dueña trabaja principalmente en temas de producción, y los roles y responsabilidades de los otros miembros en cuestiones operativas muchas de las veces están cruzados, lo que evita que puedan enfocarse en temas estratégicos y de rumbo de la compañía, esto, según su propio criterio, los lleva a manejar una carga de trabajo desbalanceada y les dificulta la gestión de control general sobre la empresa.

- ✓ **Misión:** “Ofrecer productos de alta calidad, fomentar una cultura de sabor audaz y aventurera, y hacerlo de manera responsable y ética, para mejorar la experiencia culinaria de nuestros clientes y contribuir al bienestar de las comunidades en las que operamos.”.
- ✓ **Visión:** “Ser líderes en la industria de salsas picantes, reconocidos por la calidad excepcional e innovación constante. Ser la marca preferida de amantes de comida picante. Enfoque sostenible en la operación y contribución al bienestar

de las comunidades. Inspirar experimentación en amplia variedad de platos y recetas”

3.2 Enfoque metodológico y el método seleccionado

El enfoque cuantitativo se evidencia en la generación de métricas y números obtenidos a partir del cuestionario aplicado de posicionamiento de marca de empresas relacionadas con el negocio de salsas picantes, el cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas y mixtas únicamente (preguntas abiertas no fueron utilizadas en el cuestionario), el desglose de los tipos de preguntas utilizadas se lista a continuación:

Cerradas: en las cuales se debe elegir entre las opciones establecidas. A su vez se dividen en:

- ✓ Elección única: en la cual sólo puede ser elegida una opción de entre las opciones listadas en la pregunta. Son preguntas excluyentes entre sí.
- ✓ Dicotómicas: Las cuales se responden con un Sí o con un No.
- ✓ Politómicas: Presentan varias alternativas para que el encuestado elija la más conveniente.
- ✓ Elección múltiple: en la cual las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, y se pueden seleccionar múltiples respuestas.
- ✓ Mixtas: las cuales contienen una parte de pregunta cerrada, donde el encuestado puede elegir una opción o varias de las planteadas y una parte de pregunta abierta dando la posibilidad de escribir la propia respuesta si dentro de las diferentes opciones no se encuentra la respuesta adecuada. En el cuestionario aplicado las preguntas mixtas tienen la opción “Otro”.

De igual forma este tipo de enfoque cuantitativo se evidencia por medio de la aplicación del estudio de campo realizado para conocer la cantidad promedio de consumo de salsas picantes en un determinado sector geográfico de Heredia y de la capital costarricense.

El enfoque cualitativo se ve representado por las entrevistas realizadas a la dueña y los distintos gerentes de la empresa, con el fin de conocer el contexto y evolución histórica de la compañía objeto de estudio. Es de igual forma de carácter mayoritariamente cualitativo el planteamiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas realizado, aunque algunos de los factores registrados corresponden a porcentajes o cifras provistas por la empresa.

3.2 Principales formas de llevar a cabo una investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) comentan que existen tres principales maneras de llevar a cabo una investigación, mediante: “...*el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo o el enfoque mixto*” (p. 2).

- ✓ El enfoque cuantitativo tal y como lo indica la palabra, permite la medición, reproducibilidad y medición de datos en base a los cuales es posible llegar a conclusiones.
- ✓ El enfoque cualitativo por otra parte es subjetivo, permite profundizar en ideas con base en la observación e interpretación del investigador.
- ✓ El enfoque mixto, sencillamente es la mezcla de los dos enfoques mencionados anteriormente.

3.3 Características de los enfoques cuantitativo y cualitativo

Tabla No. 1. Características de los enfoques cuantitativo y cualitativo

Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
<p>Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.</p> <p>El investigador tiene un proceso definido.</p> <p>Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.</p> <p>Debe ser lo más objetiva posible.</p> <p>La recolección de los datos se fundamenta en la medición. Esta recolección o medición se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica.</p>	<p>Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.</p> <p>El investigador plantea un problema, pero no tiene un proceso definido.</p> <p>No se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.</p> <p>Se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos.</p> <p>El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades.</p> <p>A veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica.</p>

Fuente: Hernández *et. ál.* (2014, p. 5-8)

El enfoque fenomenológico agrupa un conjunto de individuos que hayan vivido un mismo fenómeno o situación, el comentario anterior se respalda por Hernández *et. ál.* (2014) quien dice: *“Diseños fenomenológicos. Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias”* (p. 493).

3.4 Método seleccionado

Desde la perspectiva mixta, se aplica tanto el método de investigación fenomenológico como el descriptivo. Desde el punto de vista cualitativo la investigación se circunscribe dentro del tipo fenomenológica, debido a que el equipo de trabajo del presente proyecto conoce el objeto de investigación desde la experiencia y vivencia del investigado, asimismo, se conoce la realidad desde la experiencia de terceros. Y desde la perspectiva cuantitativa, el método es descriptivo, ya que primeramente tiene una etapa exploratoria y luego descriptiva. En resumen, las técnicas utilizadas en esta investigación son las siguientes:

- ✓ La entrevista
- ✓ El cuestionario
- ✓ Estudio de campo
- ✓ La revisión documental

3.5 Descripción del contexto o del sitio, en dónde se lleva a cabo el estudio.

El estudio se lleva a cabo en las zonas rural urbanas de la capital de Costa Rica “San José” y en una de las principales provincias del mismo país “Heredia”.

Se escoge ambas ciudades por la cercanía con la empresa de estudio y también por el amplio mercado comercial que ambas representan al tener una población de más de dos millones de habitantes, entre ambas ciudades.

Como condiciones, se puede tomar en cuenta que la encuesta se llevó a cabo en un plazo de sesenta días (2 meses), y se esperaba tener la participación de más de 100 potenciales encuestados.

En cuanto a los aspectos sociales, económicos y culturales, la expectativa era poder tener una muestra lo más variada posible, ya que el producto de la empresa en estudio es un producto que puede estar en la mesa de prácticamente la mayoría de

los costarricenses (a excepción de comunidades en riesgo social debido al costo de este).

3.6 Las características de los participantes y las fuentes de información.

Con el propósito de lograr los objetivos del presente trabajo, se involucran dos grupos principales de participantes:

Grupo 1: Compuesto por el personal de la empresa, siendo la dueña y los gerentes financiero, comercial y marketing principales puntos de contacto, cuya experiencia, flexibilidad, transparencia e interés sobre este estudio, constituyen algunos de los principales factores de éxito para los propósitos de esta investigación.

Grupo 2: Conformado por el estudiante de la maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia General Patrick Taylor, quien da seguimiento a la información brindada por la PYME, la información recolectada en la elaboración del presente proyecto y los datos obtenidos mediante distintas fuentes disponibles como el cuestionario, el estudio de campo y la entrevista.

Como fuentes primarias se emplea la información recolectada por medio del cuestionario y del estudio de campo sobre posicionamiento de marca y preferencias del consumidor, mientras que como sujetos de información se incorpora la entrevista llevada a cabo con la dueña de la empresa objeto de estudio, la cual tiene la finalidad de determinar aspectos relacionados con el mercado de las salsas de chile en Costa Rica.

De similar forma, se utiliza como referencia la investigación teórica llevada a cabo y que forma parte del marco teórico del presente documento, la cual procura brindar un enfoque general sobre datos de relevancia que son utilizados para fundamentar la generación de propuestas estratégicas y evaluación de resultados.

3.7 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.

Entrevista: Según se ha descrito anteriormente, una limitante importante para este trabajo es la falta de información específica sobre el mercado de salsas picantes en Costa Rica, sobre todo para marcas que no estén tan posicionadas en el mercado; debido a esta situación esta herramienta se torna de suma importancia para poder obtener una perspectiva adecuada del mercado, y así permitir la evaluación actual de la empresa y la recomendación de alternativas estratégicas propias.

Como sujeto de información, se contó con el apoyo de la dueña de la empresa objeto de estudio, quien tiene amplio conocimiento del proceso de producción y resto de componentes en la empresa y donde recaen todas las tomas de decisión sobre la empresa de estudio.

Cuestionario: Las respuestas que se obtienen con la aplicación del cuestionario, arrojan datos que deben ser evaluados correctamente, esto con el fin de substraer información que pueda utilizarse como insumo para conclusiones y recomendaciones.

La información que arroja un cuestionario correctamente formulado, y aplicado a las personas correctas, puede ayudar a una empresa a tomar decisiones que le lleven en la dirección correcta.

La cantidad de personas que deben contestar el cuestionario depende del tamaño de la población y el grado de confianza que se desea lograr. Debido al alcance del presente trabajo, la muestra a trabajar será significativamente pequeña, no obstante, una de las acciones estratégicas por plantear estará enfocada en definir los pasos por seguir para obtener una muestra verdaderamente significativa que permita facilitar el proceso de toma de decisiones.

Gracias a la tecnología, es posible contar con herramientas digitales que facilitan la aplicación de cuestionarios, la recolección y análisis de datos. Para el presente trabajo se utiliza “*SurveyMonkey*”.

Estudio de campo: Con el objetivo de complementar la poca información disponible sobre el mercado costarricense de salsas picantes, es importante la recolección de datos directamente desde de la fuente, que para el caso del presente trabajo se ven representados por ventas de salsas picantes en comunidades de San Jose y Heredia.

Para llevar a cabo dicho estudio de campo, se toman como base los conceptos fundamentales de la investigación exploratoria, según la autora Hurtado (2000):

Las investigaciones exploratorias se utilizan cuando el tema a investigar es poco conocido, vago, o está escasamente definido debido a la escasez de conocimientos del momento, o cuando se estudia una situación en un ambiente con características muy particulares que lo diferencian ampliamente de otros contextos donde ese mismo fenómeno ya ha sido estudiado. El objetivo es explorar, sondear, descubrir posibilidades. (p. 217).

De acuerdo con Hurtado (2000), el investigador identificó que la investigación exploratoria implica tres actividades principales:

- a) Estudio de la literatura
- b) Revisión de la experiencia
- c) Registro organizado de la información

Para el presente trabajo el estudio de la literatura se traduce en la entrevista llevada a cabo a la dueña de la empresa objeto de estudio.

Para la revisión de la experiencia se utilizó el método de observación y recolecta de datos sobre las ventas de salsas picantes, utilizando un tamaño de muestra de 100 unidades vendidas.

Finalmente, para el registro de la información se contó con una tabla que permitió recolectar datos de manera simultánea al proceso de observación.

Revisión documental: Esta herramienta al igual que las anteriores es vital para comprender aspectos relevantes que son aplicados a lo largo de la presente investigación. Funciona como una guía para el lector de manera que permita la comprensión y respalde las acciones que se proponen como opciones para mejorar la competitividad de la compañía. Se considera importante resaltar el hecho de que la revisión documental sigue una línea lógica desde un punto de vista general hasta uno más específico.

3.8 Determinación del tamaño de muestra para aplicación del cuestionario y del estudio de campo:

Para determinar el tamaño de muestra requerido en el presente estudio, inicialmente se tomó el reporte “2011-2025. Proyecciones distritales. Población total por grupos de edades, según provincia y cantón” del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) como base para el cálculo.

El enfoque se conformó específicamente con las provincias de San José y Heredia.

Tabla No. 2. Población total proyectada de GAM de Costa Rica al 30 de junio de 2017 por grupos de edades, según provincia y cantón

Provincia y Cantón (GAM)	Total	0 - 4	5 - 9	10 - 14	15 - 19	20 y más
		Grupos de Edades				
San Jose						
• San José	339 581	19 248	19 635	20 221	24 017	256 460
• Escazú	68 050	4 418	4 535	4 474	4 837	49 786
• Desamparados	238 312	16 957	17 057	17 092	18 695	168 511
• Aserrí	61 911	4 599	4 567	4 521	4 835	43 389
• Mora	29 555	1 986	1 960	1 834	2 071	21 704
• Goicoechea	134 855	8 518	8 666	8 796	10 255	98 620
• Santa Ana	58 159	4 437	4 506	4 164	4 086	40 966
• Alajuelita	90 543	7 214	7 320	7 260	7 925	60 824
• Vásquez de Coronado	69 500	4 884	4 973	4 842	5 134	49 667
• Tibás	82 889	5 163	5 192	5 397	6 420	60 717
• Moravia	61 542	3 964	3 984	3 868	4 089	45 637
• Montes de Oca	61 901	3 363	3 346	3 431	4 272	47 489
• Curridabat	77 691	5 355	5 359	5 398	5 991	55 588
Subtotal SJO	1,374,489	90,106	91,100	91,298	102,627	999,358
Heredia						
• Heredia	138 562	8 984	9 215	9 200	9 962	101 201
• Barva	45 106	3 271	3 348	3 212	3 362	31 913
• Santo Domingo	47 672	3 069	3 130	3 029	3 231	35 213
• Santa Bárbara	41 047	3 048	3 083	3 039	3 180	28 697
• San Rafael	53 197	3 793	3 908	3 745	3 969	37 782
• San Isidro	22 500	1 580	1 606	1 490	1 574	16 250
• Belén	25 783	1 678	1 680	1 626	1 803	18 996
• Flores	24 028	1 831	1 856	1 730	1 697	16 914
• San Pablo	30 586	2 075	2 073	1 933	1 926	22 579
Subtotal HER	428,481	29,329	29,899	29,004	30,704	309,545
Total	1,802,970	119,435	120,999	120,302	133,331	1,308,903

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC), mayo 2017

Con base en la información expuesta en la tabla anterior, se tomó el valor total del grupo etario “15-19 y 20 años y más” para determinar la población meta relacionada con la ingesta de salsas picantes en Costa Rica, principalmente porque la mayoría de las personas mayores de 18 años son más independientes, generalmente cuentan con un empleo y son más susceptibles a adquirir una salsa picante. Por lo anterior el investigador determinó:

- **Dato de población meta total:** 1, 442, 234

Con el dato de población meta total, el investigador procedió a seleccionar un nivel de confianza del 90% para el cuestionario denotando el nivel de seguridad respecto a que los participantes del cuestionario son una muestra precisa de la población meta total. Se seleccionó este nivel de confianza ya que este permitiría obtener un tamaño de muestra razonable de acuerdo con las limitaciones de tiempo establecidas para la realización del presente estudio (menos de 3 meses). Con esto se tiene que:

- **Nivel de confianza:** 90%

Seguidamente el investigador procedió a acordar un margen de error del 8,2%, lo cual expresa la seguridad con la que las respuestas del cuestionario reflejan las opiniones de la población meta total. En este sentido, si una respuesta particular del cuestionario arroja un 80% de resultado, lo correcto es sumar y restar 8,2% a la hora de interpretar el resultado. Es decir que, en realidad, el porcentaje de ese resultado puede variar entre el 71,8% y el 88,2%. Se seleccionó este margen de error ya que el mismo en conjunto con el nivel de confianza seleccionado, permitirían obtener un tamaño de muestra razonable de acuerdo con las limitaciones de tiempo establecidas para la realización del presente estudio. Con lo anterior se decidió utilizar:

- **Margen de error:** 8,2%

Con los datos determinados anteriormente, se procedió a utilizar la calculadora en línea de tamaño de muestra del sitio *web*: “*SurveyMonkey*”.

Figura 3: Cálculo de tamaño de muestra

The image shows a screenshot of the SurveyMonkey sample size calculator. The title is "Calcula el tamaño de tu muestra". There are three input fields: "Tamaño de la población" with the value "1,442,234", "Nivel de confianza (%)" with a dropdown menu set to "90", and "Margen de error (%)" with the value "8.2". Below these fields, the result "Tamaño de la muestra" is displayed in large green text as "102".

Fuente: Calculadora de tamaño de muestra de *SurveyMonkey*

Tal y como se observa en la Figura 3, el resultado obtenido para el tamaño de muestra fue de 102. Esto quiere decir que, si se aplica el cuestionario a 102 personas, los resultados obtenidos tendrán un nivel de confianza del 90% y un margen de error asociado del 8,2%. De igual forma aplica para el estudio de campo, donde si se observan 100 ventas de salsas picantes en una determinada área geográfica, los resultados obtenidos tendrán también un nivel de confianza del 90% y un margen de error asociado del 8,2%.

Para obtener las 102 respuestas aleatorias al cuestionario, el investigador publicó en redes sociales “*Instagram, TikTok, WhatsApp*” de manera pública el hipervínculo del cuestionario en “*SurveyMonkey*” con la siguiente leyenda: “Buenos días, como parte de una investigación, la cual es requisito de graduación para un programa de Maestría en Administración de Negocios (MBA), se les agradece me puedan colaborar completando este cuestionario, el cual les tomará menos de 5 minutos de su preciado tiempo. Muchas gracias por su apoyo, tiempo y colaboración.

La fórmula que utiliza esta calculadora en línea se presenta en la figura a continuación:

Figura 4. Fórmula de cálculo de tamaño de muestra

Tamaño de muestra	$= \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$
<p>Donde: N = Tamaño de población p = proporción que se espera encontrar z = desviación del valor medio aceptado e = Margen de error</p>	

3.9 Variables de la investigación

Referente al concepto de variables, en su libro *Metodología de la Investigación los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014)* señalan que: “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105).

En un trabajo investigativo como el presente, las variables son predominantes en el análisis detallado de los objetivos específicos definidos para el proyecto. Las variables deben considerar aspectos cualitativos y cuantitativos para de esta forma facilitar su interpretación y su correspondiente medición. De esta manera se procede a operacionalizar las variables mediante tres perspectivas: enfoque conceptual, operativo e instrumental.

Las variables que han sido definidas para evaluar los objetivos específicos planteados son las siguientes:

- a. VARIABLE 1: Posicionamiento de marca
- b. VARIABLE 2: Acciones estratégicas para mejorar competitividad
- c. VARIABLE 3: Ventajas competitivas

A continuación, se procede a definir cada una de las variables a partir de la definición conceptual, operativa e instrumental:

3.9.1 VARIABLE 1: Posicionamiento de marca

Definición conceptual: Espinosa (2015) define posicionamiento de marca como: *“Lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia”, (p. 1).*

Definición operativa: Para la empresa Bendito Chile, la variable “posicionamiento de marca” se puede interpretar como el grado en que la población meta conoce sobre la marca y además en el número de salsas picantes vendidas actualmente.

La importancia de esta variable en el presente estudio radica en que dependiendo del posicionamiento actual de marca que se logre medir, así será registrado su resultado ya sea como una fortaleza o una debilidad en el análisis FODA. Esta variable será medida mediante el siguiente indicador: “Posicionamiento actual de la marca versus marcas de otros competidores”.

Definición instrumental: Esta variable será evaluada por medio de la aplicación de un cuestionario que tiene como finalidad determinar el posicionamiento de la marca de la empresa Bendito Chile Limitada en la mente de los consumidores. En este sentido, el instrumento a aplicar se enfoca en solicitar al participante que seleccione y priorice las marcas que ha escuchado que son las líderes en el

mercado de salsas picantes. Para estos efectos se les proporciona las siguientes opciones:

- Bendito Chile
- Lizano Tabasco
- Chilero Santa Cruz
- Tío Pelón Caribeño
- Chilero Banquete
- Salsa Picante Sassy
- Monoloco
- Sriracha Tabasco
- Ajinka

Tabla No. 4. Resumen de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operativa	Definición Instrumental
Realizar una investigación de mercado mediante la herramienta "Survey Monkey", y un estudio de campo en zona residencial, para determinar el posicionamiento de la marca en los consumidores	Posicionamiento de marca	Espinosa (2015) define posicionamiento de marca como: "lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia" (p. 1).	Para la empresa Bendito Chile Ltda., la variable "posicionamiento de marca" se puede interpretar como el grado en que la población meta conoce sobre la marca de la compañía y además en el número de salsas picantes vendidas actualmente en zonas residenciales, así será registrado su resultado ya sea como una fortaleza o una debilidad en el análisis FODA. Esta variable será medida mediante el siguiente indicador: "Posicionamiento actual de la marca versus marcas de otros competidores".	Esta variable será evaluada por medio de la aplicación de un cuestionario que tiene como finalidad determinar el posicionamiento de la marca de la empresa Bendito Chile Ltda., en la mente de los consumidores. En este sentido, el instrumento a aplicar se enfoca en solicitar al participante que seleccione y priorice las marcas que ha escuchado que son las líderes en el mercado de salsas picantes. Con todas las respuestas que se obtengan se podrá brindar una aproximación sobre el posicionamiento que tiene la marca en el mercado. De igual forma, se realizará un estudio de campo en zona residencial para muestrear la presencia de la marca en dicha zona, y así comparar ambos resultados y generar una conclusión más respaldada.
Proponer las acciones estratégicas	Acciones estratégicas	Según Maldonado (2014) la estrategia tiene como objetivo principal: "Poner a	Para la empresa Bendito Chile Ltda., la variable "Acciones estratégicas para mejorar competitividad" se interpreta	Esta variable será instrumentalizada mediante la aplicación del correspondiente

<p>necesarias para mejorar la competitividad de la empresa Bendito Chile Ltda., tomando como insumo principal el análisis FODA a realizar</p>	<p>para mejorar competitividad</p>	<p>la organización en una posición tal, que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la empresa debe integrar las metas de la organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras” (p. 1).</p>	<p>como aquellas acciones que de manera planificada se establecen para enfrentar las realidades del mercado en que opera la empresa, considerando los planteamientos de los competidores, las necesidades de los clientes y los recursos internos de la organización. El análisis de esta variable le permite a la empresa encausar sus esfuerzos y recursos sobre una ruta estratégica claramente definida, atacando lo que realmente debe atacar, atendiendo lo que se debe atender y disponer de una lectura del entorno para actuar de manera proactiva, ante las necesidades latentes y oportunidades que se presentan, ya sea porque están desatendidas, o bien porque se están atendiendo parcialmente. Esta variable se evalúa mediante el siguiente indicador: “Acciones estratégicas a implementar versus objetivos que se pretenden lograr”.</p>	<p>Análisis FODA, permitiendo al investigador identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa objeto de estudio y que requieren atenderse y potenciarse mediante las acciones estratégicas que correspondan. Será diseñada una matriz de priorización estratégica, que permitirá a la empresa objeto de estudio evaluar cada nueva decisión y/o inversión, frente a los retornos o valores agregados que estas pueden generar, considerando la competencia, las necesidades de los clientes y las oportunidades de negocio que se cierran (en decadencia) y las que se abren (la tendencia).</p>
<p>Identificar a partir de las acciones estratégicas propuestas, las ventajas competitivas de la empresa Bendito Chile Ltda.</p>	<p>Ventajas competitivas</p>	<p>Las ventajas competitivas de una empresa pueden ser ya sea de carácter interno a la operación de esta, o bien, de carácter externo hacia el consumidor. La innovación es una pieza clave que se requiere para la generación o mantenimiento de ventajas competitivas dentro de una empresa.</p>	<p>Para la empresa Bendito Chile Ltda., la variable “ventajas competitivas” implica buscar alternativas innovadoras que provoque la preferencia del consumidor hacia la empresa. Para la empresa objeto de estudio esta variable es de suma relevancia, ya que le permitirá obtener insumos o ideas por parte del investigador del proyecto para mejorar su operación interna, e incluso para ofrecer al cliente un valor agregado que le permita a la empresa diferenciarse de sus competidores más directos. Las ventajas competitivas que podrían sugerirse como parte del desarrollo de esta variable, pueden abarcar desde la implantación de un sistema CRM, hasta la utilización de canales de e-marketing multicanal integrados y búsqueda de sinergia con redes sociales. Esta variable se mide mediante el siguiente indicador: “Fortalezas de la empresa versus ventajas competitivas que puede desarrollar”.</p>	<p>Esta variable será instrumentalizada mediante la aplicación del Análisis FODA, el cual permitirá identificar las fortalezas que se poseen frente a las oportunidades que se presentan, para ser atendidas mediante estrategias que permitan consolidar y posicionar aspectos diferenciadores de la empresa Bendito Chile Ltda.</p>

Con todas las respuestas que se obtengan se podrá brindar una aproximación sobre el posicionamiento que tiene la marca en el mercado.

De igual forma, se realizará un estudio de campo en zona residencial para muestrear la presencia de la marca en dicha zona, y así comparar ambos resultados y generar una conclusión más respaldada.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA

4.1. Análisis de la información recopilada por medio del cuestionario para evaluación del posicionamiento de marca:

En el abordaje de este capítulo, se realizó, a partir de los instrumentos aplicados en la investigación la interpretación y análisis de la información obtenida a partir del cuestionario y del estudio de campo aplicados, ambos instrumentos relacionados con el posicionamiento de marca de la empresa objeto de estudio, y tal y como se describió previamente en el marco metodológico. Sobre cada uno de los indicadores por medir.

4.2. Interpretación de los resultados:

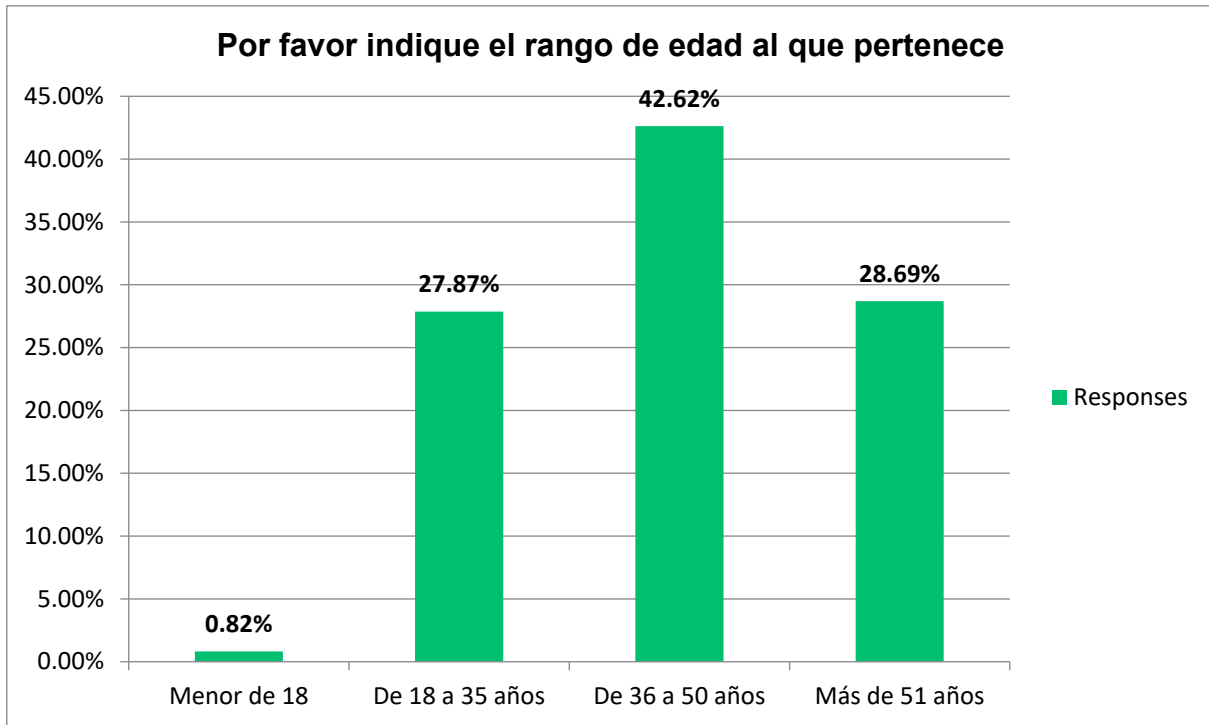
La interpretación de los resultados se efectuó posteriormente de crear los cuadros expresados en frecuencia y porcentajes por cada ítem, así como la gráfica que representa dichos cuadros. E iniciar la interpretación de los resultados que darán las luces para establecer decisiones concluyentes sobre la empresa Bendito Chile.

Tabla No. 5 Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador “rango de edad”

Rango de edad	%	F
Menor de 18	0,82%	1
De 18 a 35 años	27,87%	34
De 36 a 50 años	42,62%	52
Más de 51 años	28,69%	35
Total	100	122

Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en *SurveyMonkey*, Febrero 2023

Grafica 1. Resultados porcentuales indicador “rango de edad”.



Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

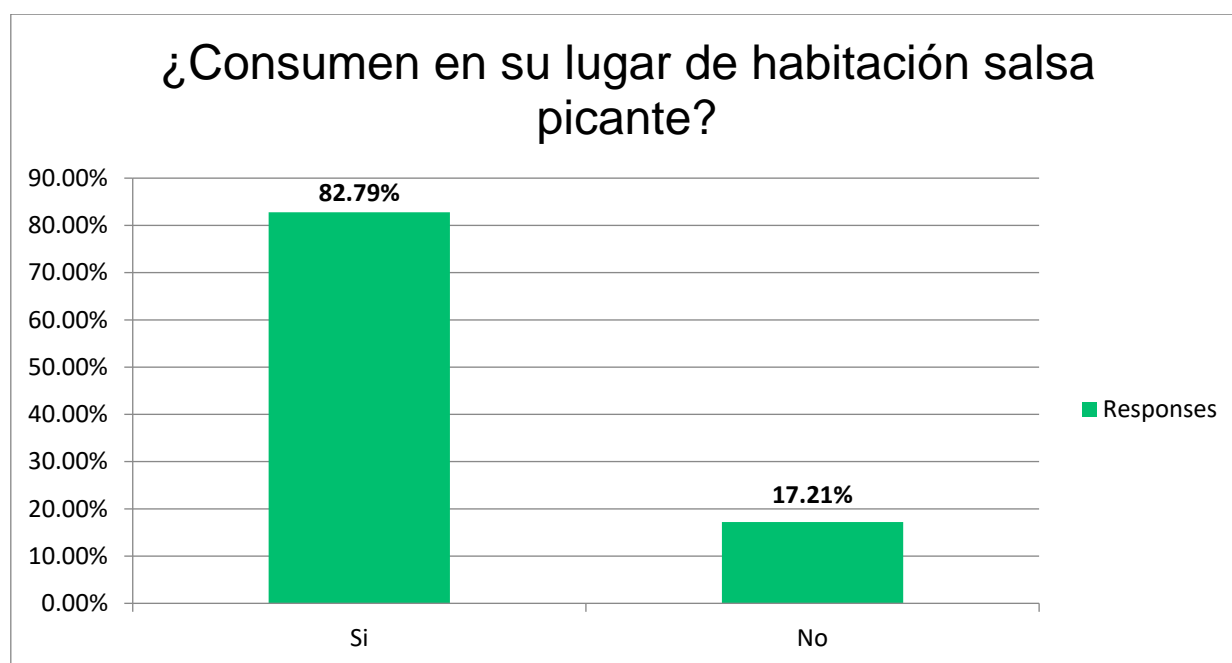
Los resultados obtenidos permiten establecer una tendencia que indica lo siguiente. con un 52% el target entre personas de 36 a 50 años de edad son las que más consumen o adquieren salsa picante, con un 35% personas de 51 años adquieren o consumen este producto y finalmente consumidores entre los 18 y 35 años con un 34% expresan que consumen o adquieren salsas picantes. En perspectiva se concluye que de un universo de 122 consultados un 99% compra salsa picante, lo que se convierte en un referencial para comercializar este nicho y competir con otras marcas.

Tabla No. 6. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador “consumen en su lugar de habitación salsa picante”.

Consumen salsa picante	%	F
SI	82,79	101
NO	17,21	21
Total	100	122

Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

Grafica 2. Resultados porcentuales indicador “consumen en su lugar de habitación salsa picante”.



Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

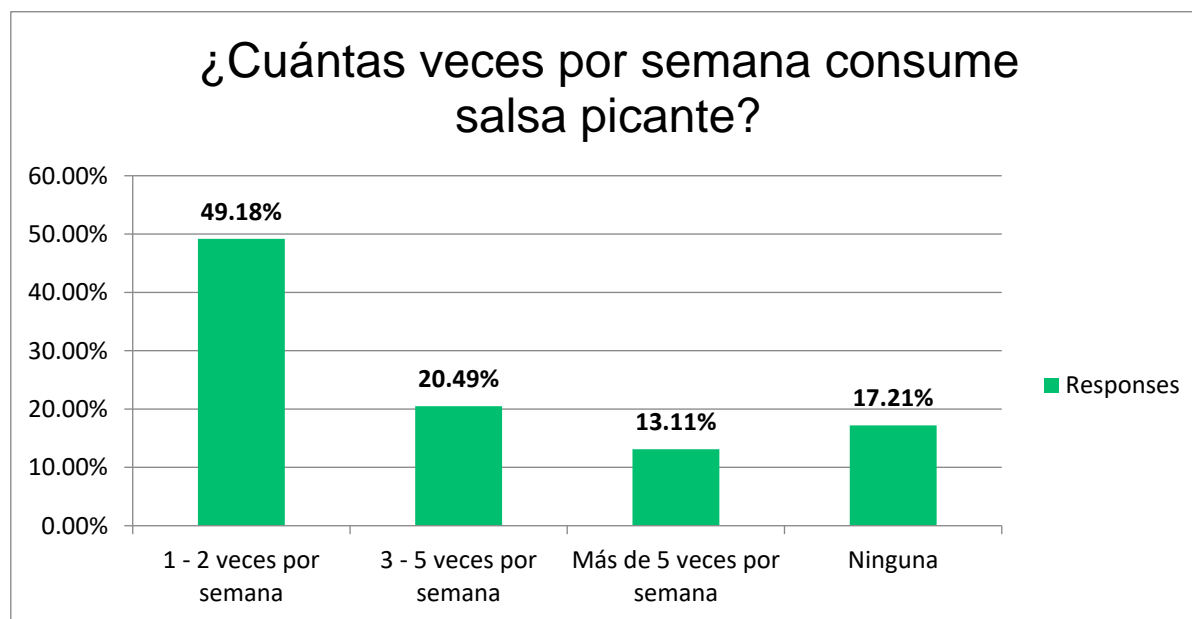
Los datos obtenidos en cuanto a consumir salsa picante, determina que de un universo de 122 encuestados, 101 consumen en sus hogares este producto lo que se traduce en un 82,79% y con un 17,21% dice no consumirlo. Si se compara estos porcentajes con el cuadro anterior, establece una tendencia positiva hacia el consumo de la salsa picante y por ende en una opinión favorable para comercializar este producto.

Tabla No. 7. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador “cuántas veces por semana consume salsa picante”

Consumen salsa picante	%	F
1 - 2 veces por semana	49,18	60
3 - 5 veces por semana	20,49	25
Más de 5 veces por semana	13,11	16
Ninguna	17,21	21
Total	100	122

Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

Gráfico 3. Resultados porcentuales indicador “cuántas veces por semana consume salsa picante”



Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

Esta data es interesante si se considera que el consumo de salsa picante puede ser muy seguido o intermitente, y el cuadro arroja los siguientes indicadores. 60 personas consumen salsa picante 1 o 2 veces por semanas lo que se traduce en un 49%, mientras que 25 personas dicen consumir entre 3 a 5 veces reflejado con 20% y unos 16 consumidores que reflejan un 13% opina que comen salsa picante más de

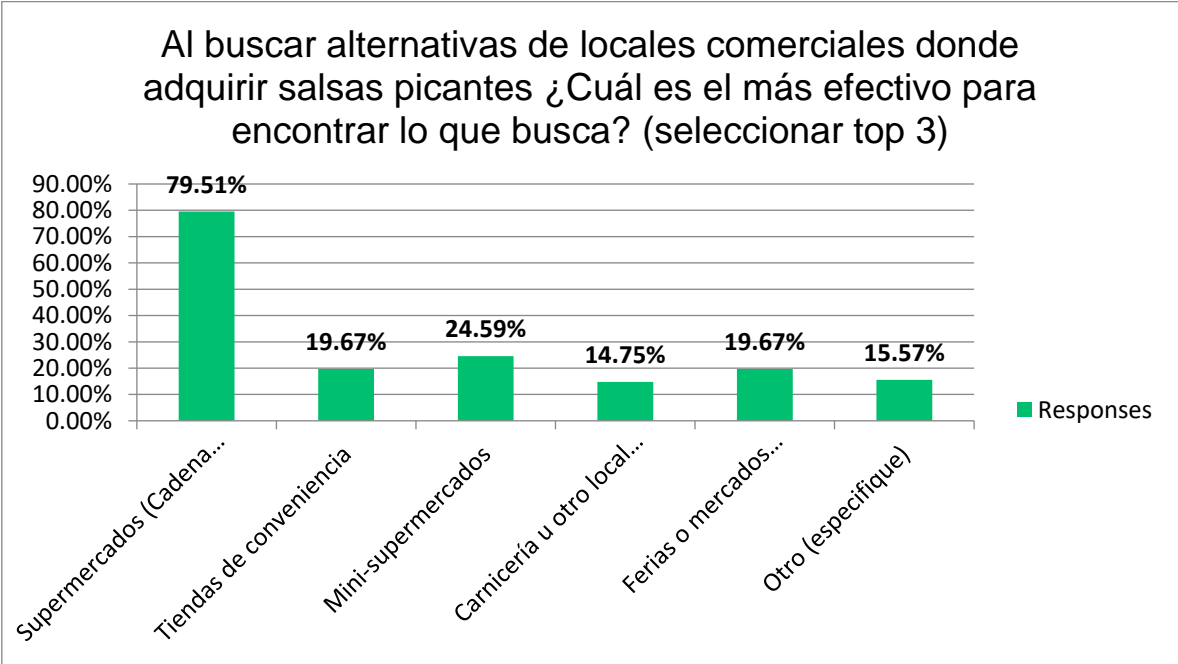
5 veces por semana y el resto no consume salsa picante. El panorama es positivo e indica que un 83% de los encuestados consumen salsa picante y demuestra una concordancia similar al cuadro 2, que evidencia una tendencia positiva al consumo de salsa picante.

Tabla No. 8. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador “buscar alternativas de locales comerciales donde adquirir salsas picantes” ¿Cuál es el más efectivo para encontrar lo que busca? (seleccionar top 3)

Alternativa de locales comerciales	%	F
Supermercados	79,51	97
Tiendas de conveniencia	19,67	24
Mini-supermercados	24,59	30
Carnicería u otro local más pequeño	14,75	18
Ferias o mercados municipales	19,67	24
Otro (especifique)	15,57	19

Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

Gráfico 4. Resultados porcentuales indicador “buscar alternativas de locales comerciales donde adquirir salsas picantes” ¿Cuál es el más efectivo para encontrar lo que busca? (seleccionar top 3)



Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

Quando de comprar salsa picante se trata las locaciones de compra pueden ser muy variadas y de los 122 encuestados han opinado que su top 3 puede estar marcado por sus sitios preferidos de compra o bien por la oportunidad de adquirirlo al momento de donde se encuentre. Por tantos los índices arrojan que mayoritariamente un 80% compra salsas picantes en las cadenas de supermercados por tanto del top 3 es el número 1. Mientras que el 2do lugar está presente los minisúper con 25% y en tercer lugar con 20% tiendas de conveniencia y ferias o mercados municipales. Finalmente, un 16% opina comprar salsa picante en otros comercios. La visualización permite establecer que los supermercados son el sitio preferido de compra de salsa picante por los consumidores y claramente pasa por la rutina de hacer las comprar por los días de pago. Aunque hoy por hoy se cuenta con usuarios que gusta de ir a mini super o ferias de mercado a realizar pocas compras y adquirir una salsa picante no viene mal. Adicionalmente, todos

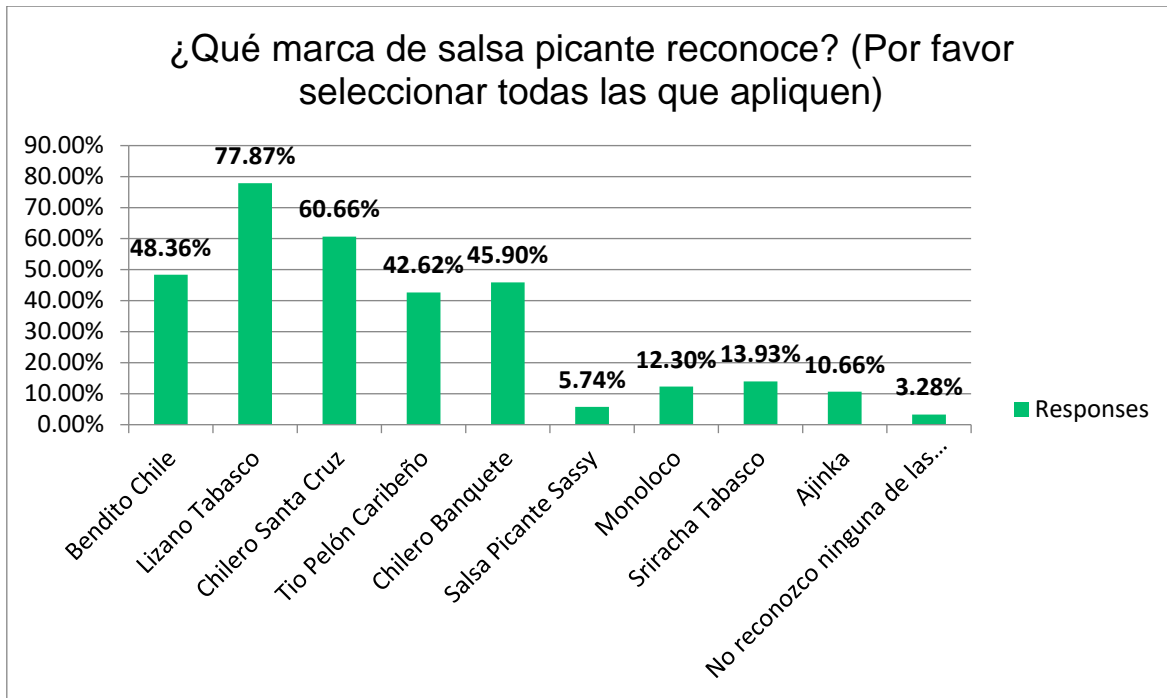
estos pequeños locales representan a un universo de personas que gustan de comprar sus víveres en lugares accesibles o cercanos para ellos.

Tabla No. 9. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador “¿Qué marca de salsa picante reconoce? (Por favor seleccionar todas las que apliquen)”

Marcas de salsa picante	%	F
Bendito Chile	48,36	59
Lizano Tabasco	77,87	95
Chilero Santa Cruz	60,66	74
Tío Pelón Caribeño	42,62	52
Chilero Banquete	45,90	56
Salsa Picante Sassy	5,74	7
Monoloco	12,30	15
Sriracha Tabasco	13,93	17
Ajinka	10,66	13
No reconozco ninguna de las marcas	3,28	4

Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

Gráfico 5. Resultados porcentuales según indicador “¿Qué marca de salsa picante reconoce? (Por favor seleccionar todas las que apliquen)”



Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

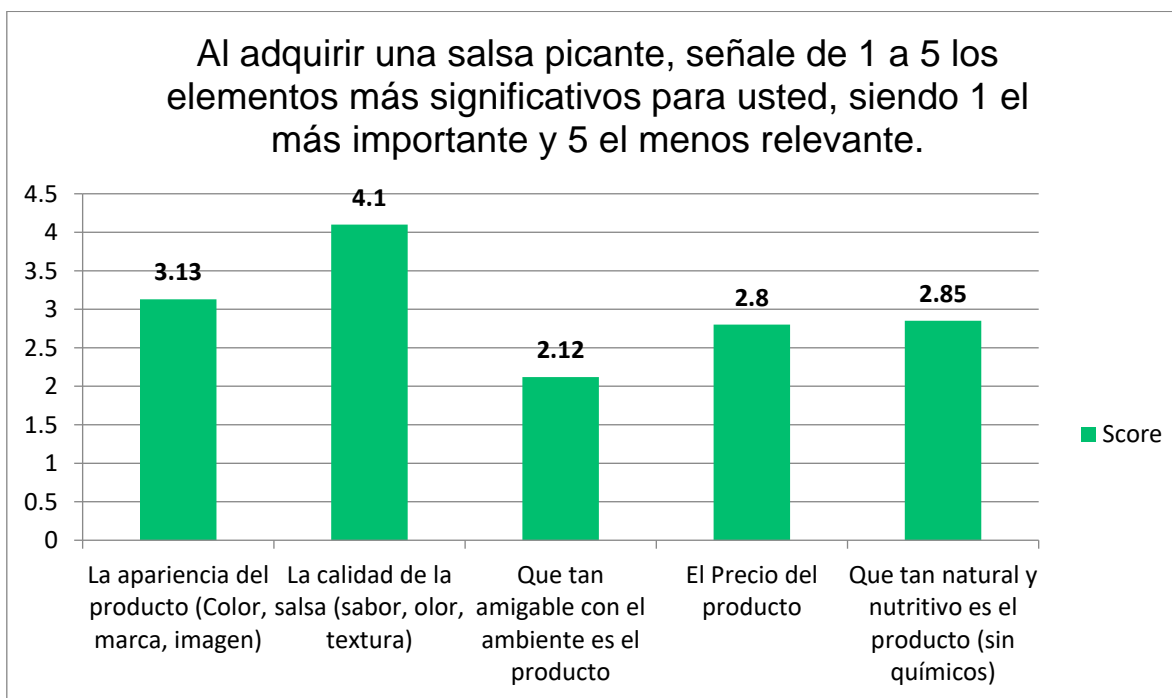
Cuando de comprar salsa picante se trata la distinción la hace la marca, y cuando el universo busca marcas reconoce que se distinguen diferentes presentaciones y marcas en los anaqueles. Primeramente 95 personas opinan que la marca más reconocida es Lizano Tabasco la posiciona con 78%. La marca Chile Santa Cruz tiene un reconocimiento de 74 personas que se convierte en un 60% y el chile picante Bendito Chile tienen un reconocimiento de 59 personas que se traduce en 48% y de forma muy similar están Chilero Banquete y Tío Pelón caribeño. Todos estos números indican que de todas las marcas solo 5 son las más reconocidas y se llevan en gran parte la intención de compra de los usuarios. Ahora una cosa es la marca otra muy distinta es el sabor, la variedad y el precio que son la distinción al momento de la elección.

Tabla No 10. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador los elementos más significativos para usted, siendo 1 el más importante y 5 el menos relevante.

Elementos más significativos	%	F
aparición del producto (Color, marca, imagen)	18,03	22
La calidad de la salsa (sabor, olor, textura)	56,66	69
Que tan amigable con el ambiente es el producto	5,74	7
El precio del producto	7,38	9
Que tan natural y nutritivo es el producto (sin productos químicos)	12,30	15
total	100	122

Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

Gráfico 6. Resultados porcentuales indicador “elementos más significativos para usted, siendo 1 el más importante y 5 el menos relevante”



Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

Un indicativo al momento de adquirir una salsa picante son las características que presenta este cuadro, el cual indica que un 57% de los encuestados adquiere una salsa picante por el sabor, el olor y la textura, mientras que 18% por lo hace por el color, marca e imagen del producto, que igualmente juega un papel

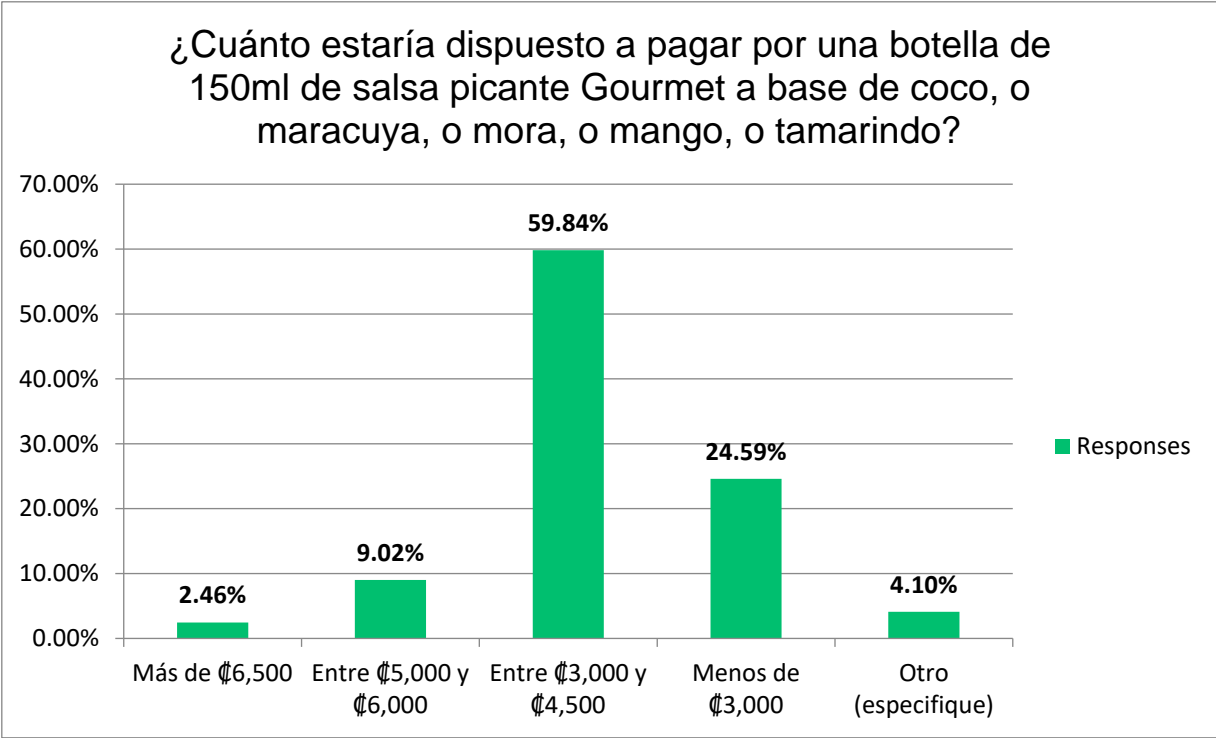
preponderante en este concepto. Un 12% lo adquiere si este no contiene químicos o preservantes que consideren inapropiado para su salud. Finalmente, un 7% lo adquiere por el precio y un 5% por lo amigable que pueda ser el producto con el ambiente. En conclusión, se obtiene que la salsa picante es adquirida principalmente por el sabor, olor y textura y en segunda instancia por la marca, color e imagen, sin embargo, es resaltante considerar que las empresas diversifican su producto para considerar a los diferentes paladares de los clientes y no falte la salsa picante.

Tabla No. 11. Resultados de frecuencias y porcentajes, según indicador ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de 150ml de salsa picante Gourmet a base de Coco, o Maracuyá, o Mora, o Mango, o Tamarindo?

Precio por una botella de 150ml salsa picante gourmet	%	F
Más de ₡6,500	2,46	3
Entre ₡5,000 y ₡6,000	9,02	11
Entre ₡3,000 y ₡4,500	59,84	73
Menos de ₡3,000	24,59	30
Otro (especifique)	4,10	5
total	100	122

Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

Gráfico 7. Resultados porcentuales indicador “¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de 150ml de salsa picante Gourmet a base de coco, o maracuyá, o mora, o mango, o tamarindo?”



Fuente: Elaboración propia del investigador, cuestionario automatizado en SurveyMonkey, Febrero 2023

Hoy día la diversidad de un producto puede ser muy bien aceptada y aún más cuando se trata de las exigencias culinarias del momento, por ello esta gráfica representa el precio de una botella de salsa picante gourmet, el cual arrojó como resultado que un 59,84% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 3,000 y ₡4,500 Mientras un 25% pagaría menos de ₡3,000 y un 9% considera que podría pagar entre ₡5,000 y ₡6,000. En conclusión, las opiniones destacan que 103 de los encuestados consideran pagar hasta ₡4,500 que la botella de una salsa picante gourmet un indicativo de aceptación por este tipo de producto y por un precio medio alto.

4.3. Análisis del mercado de portones eléctricos en Costa Rica mediante entrevista al Gerente General

Según una entrevista llevada a cabo en enero del 2023 a la dueña de la empresa objeto de estudio, el mercado de salsas picantes presentó un gran auge a finales de los 2020, esto como resultado al impacto negativo que tuvo la pandemia del COVID-19 en las finanzas de los costarricenses, y que como consecuencia traería una gran necesidad de comercializar cualquier tipo de productos (en su mayoría no tradicionales) por parte de familias, para así generar ingresos para sus hogares.

En la actualidad existen muchas empresas que brindan productos y servicios similares a los de la empresa objeto de estudio. Se pudo obtener información sobre las siguientes:

- Lizano Tabasco
- Chilero Santa Cruz
- Tío Pelón Caribeño
- Chilero Banquete

Siendo estas, las cuatro primeras salsas según el criterio de la dueña y la misma percepción del mercado según la encuesta realizada.

La oferta que se da en la actualidad hacia los consumidores es muy similar entre todos los principales competidores.

Ahora el respaldo en calidad, el servicio al cliente que cada uno puede brindar, junto con su respectiva estrategia de diversificación de ventas son la mayor diferenciación en este mercado.

4.4. Matriz FODA: Análisis situacional de la empresa Bendito Chile

Tabla No 12. Estructura de Matriz DAFO

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas internas (F)</p> <p>F1 Recetas con productos Orgánicos</p> <p>F2 Controles administrativos</p> <p>F3 Bajos Costos de Operación Fijos</p>	<p>Debilidades internas (D)</p> <p>D1 Capital Financiero</p> <p>D2 Tiempo en el mercado</p> <p>D3 Publicidad</p>
<p>Oportunidades externas (O)</p> <p>O1 Diversificar salsa picante gourmet</p> <p>O2 Crear nuevos productores naturales dentro del nicho</p> <p>O3 Crear Alianzas estratégicas con proveedores</p> <p>O4 Alcance de redes sociales</p> <p>O5 Obtener certificado o distinciones verdes</p>	<p>Estrategia FO: maxi-maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> Al ser Bendito Chile una PYME, diferenciada por sus ingredientes orgánicos, proporciona un amplio abanico de posibilidades de diversificar su salsa picante a otro nivel, dándole un toque gourmet y penetrar otro target de consumidores, así como estar presente a nivel nacional en todos los negocios posibles. Estudia todas las exigencias necesarias que te hagan merecedor 	<p>Estrategia DO: mini-maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> La permanencia y crecimiento de Bendito Chile en el mercado pasa por posicionar su marca y aumentar sus ventas, en este particular es relevante que realice campañas de publicidad en medios masivos y que se ajusten a sus necesidades financieras. Esto contribuirá a difundir su marca y mostrar las bondades de su producto. Bendito Chile, por ser una PYME debe hacer usos de todos los

	de una distinción verde por la sustentabilidad del planeta.	elementos tecnológicos hoy presente, página web en constante renovación, generación de contenido y videos relevante a su marca y productos en redes sociales según el rol de importancia que estas tienen
Amenazas externas (A) A1 Competencia (Empresas de mayor trayectoria) A2 Alta presencia de marcas.	Estrategia FA: maxi-mini <ul style="list-style-type: none"> • Bendito Chile al ser una pyme, tiene una ardua tarea y es tener un crecimiento sostenido, no es fácil competir con grandes empresas y marcas, por ello es relevante mantener o disminuir sus costes de producción sin dejar de lado su distinción orgánica. • Explotar su nicho de mercado con nuevos productos orgánicos y con un toque gourmet que cautive a sus usuarios. 	Estrategia DA: mini-mini <ul style="list-style-type: none"> • Para que Bendito Chile sea una marca referencial, debe emular y diferenciarse de lo que hacen sus competidores. Es decir, debe establecer vínculos o alianzas que permitan aumentar su capital, invertir en tecnología y diversificar su nicho de productos, de esta manera podrá ampliar su cartera de negocio.

Fuente: Elaboración propia del investigador, Febrero 2023

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

Organizadas como respuesta a los objetivos específicos de la investigación. El análisis situacional que presenta la PYME Bendito Chile, mediante los resultados obtenidos se concluye lo siguiente.

Bendito Chile debe su entrada al mercado y diferenciación a experimentar con recetas e ingredientes totalmente orgánico, destacando comentarios positivos que permitieron un impulso y entrada en el mercado costarricense en 3 presentaciones de salsa picante (picante, picante medio y picante con coco). Esta inmersión comercial hoy día está sustentada en los datos de los 122 encuestados, donde se obtuvo que un 80% de los consumidores compran salsa picante; con un target variado de personas y donde el uso de salsa picante pueda ser requerida para diferentes alternativas culinarias. Bendito Chile tuvo y tiene esa visión, al entrar al mercado y ofrecer salsa picante con un toque extra en basado en lo orgánico, diferenciando sus productos del resto de las marcas tradicionales.

La marca de salsa picante Bendito Chile hoy por hoy, tiene un buen grado de reconocimiento y aceptación de 48% por parte del mercado; al posicionarse entre las primeras 3 o 4 marcas reconocidas, derivado del trabajo y esfuerzo de la empresa, sin embargo, mantenerse es la meta y competir con los mejores requiere cambios e innovación en sus productos que sean de agrado y gusto de los consumidores.

Bendito Chile al ser una empresa familiar; puede considerarse como una compañía mediana, de bajo capital, aunque con bajo riesgo es débil ante competidores de muchos años como Lizano Tabasco una multinacional que cuenta

con una amplia gama de productos en el mercado y donde su marca es un referente y por ende sus productos. Por tanto, Bendito Chile debe su referencia o puesto en el mercado gracias a que su línea de producción está basada en ingredientes naturales y libre de productos químicos, además es una empresa de orgulloso costarricense y ejemplo de superación.

Un hecho relevante por considerar es que la salsa picante, no es apta para todo tipo de paladar y la empresa Bendito Chile ha sabido ver y apreciar tal característica, por ello una oportunidad la convirtió en un negocio y fortaleza al ofrecer entre sus productos salsa picante bajo 3 presentaciones para un amplio abanico de consumidores, y por si fuera poco competir con precios que se equiparan o menores al resto del mercado, pero con una distinción única sus ingredientes totalmente orgánicos y sin aditivos químicos.

Las grandes marcas presentan una ventaja competitiva “el *marketing*” y es allí donde Bendito Chile debe fortalecer su mercado y crecer, considerar todo el abanico de oportunidades que se presentan hoy con la tecnología y aplicar estrategias que cimienten su marca y productos.

Bendito Chile debe sacar provecho de su principal ventaja competitiva, como lo son sus ingredientes orgánicos, y diversificar sus salsas picantes al estilo gourmet e impulsar su nuevo producto salsa picante gourmet a base de maracuyá y darles a sus clientes y usuarios un producto totalmente nuevo bajo un nuevo concepto en sabor y textura.

Por último, se concluye que la permanencia y despegue de Bendito Chile dentro del mercado local, pasa por hacerse presente en publicidad considerando sus costos para difundir su marca, productos, así como su permanencia activa en todas sus redes sociales.

5. 2. Recomendaciones

Bendito Chile es una empresa familiar y por su naturaleza, no puede dar paso en falsos que les pueda causar pérdidas irremediables, por tanto, debe tomar riesgos medios que le permita dar pasos en la conquista de nuevos productos y mercados, ante este basamento se describen recomendaciones que puedan ser de mucha ayuda en sus decisiones a corto plazo.

El crecimiento de Chile Bendito tiene que estar sustentado en primicias de *marketing* y una de ellas es la publicidad, la empresa debe considerar realizar anuncios en plataformas que hoy día tenga mucho público y este se encuentra en las redes sociales, hay que apostar en *YouTube* o *Facebook* donde millones de usuarios costarricense interactúan a diario y donde una muy buena publicidad llegue a unos miles, seguramente tendrán intención de comprar y probar el producto.

Es importante que las redes sociales de Bendito Chile tengan presencia permanente, en donde puedan a conocer su historia, anécdotas, testimonios y aportar contenido o videos, donde sus seguidores tenga una visión amplia de quien es Bendito Chile, esta práctica requiere un poco de tiempo, conocimiento y seguramente algún familiar o un *Community Manager* que trabaje por horas pueda realizar tal trabajo.

Para impulsar sus productos debe realizar en grandes supermercados, pruebas o degustaciones de sus productos, atraer consumidores y obtener opiniones sobre sus salsas picantes. Pero no todo llega a una degustación, en la misma puede haber descuento, promociones como un *Tripack* de sus productos estrella o el lanzamiento de una nueva salsa picante gourmet.

Bendito Chile tiene un gran potencial y penetrar nuevos mercados seguramente no será fácil, pero al contar con una línea totalmente orgánica y libre de productos químicos, es una referencia que muchos consumidores aprecian y que podría ser

exitosa, requiere un poco de tiempo conocer el mercado, marcas, precios y costos de exportación, para tener una panorámica de los posibles resultados.

Bendito Chile por ser una empresa joven, en un nicho con una competencia férrea, requiere estar atento ante las oportunidades que se pueden presentar, y diversificar o darle un nuevo argumento a la salsa picante a una gourmet es dinámico y atrevido, y así es el mercado, por lo tanto, dentro de su nicho pueden surgir oportunidades que ningún otro competidor ve, como, por ejemplo: alguna salsa dulce para espaguetis o para pizza, aderezos para carnes, guisos o alguna comida. Estas son solo ideas que se pueden madurar e ir estudiando, dependiendo del mercado.

Bendito Chile requiere de productos o ingredientes fresco, totalmente orgánicos para la elaboración de sus productos, ante esta realidad es importante realizar pequeñas alianzas con proveedores de confianza y responsables.

VI. CAPITULO VI: PROPUESTA

El presente apartado toma como insumo el análisis FODA llevado a cabo para la empresa objeto de estudio, y amplía las acciones estratégicas definidas en la matriz FODA (apartado 4.4.1. Matriz FODA).

Como parte de esta sección, también se detallarán las acciones estratégicas específicas que brindarán a la empresa “Bendito Chile Ltda.” elementos diferenciadores entre la competencia, además se brindan recomendaciones de tiempo para implementación en términos de corto, mediano y largo plazo, según el grado de complejidad de implementación de cada acción de acuerdo con el criterio experto del investigador.

6.1. Acciones estratégicas propuestas

Las acciones estratégicas propuestas en los siguientes apartados se presentan categorizadas en:

- Acciones estratégicas ofensivas
- Acciones estratégicas defensivas
- Acciones estratégicas adaptativas
- Acciones estratégicas de supervivencia

Las recomendaciones de línea de tiempo sugeridas para implementación se listan y explican a continuación, tomando como fecha inicial de referencia el momento de entrega del presente informe de trabajo de graduación final:

- **Corto plazo:** de 0 a 6 meses
- **Mediano plazo:** de 6 a 2 años
- **Largo plazo:** de 2 a 5 años

6.2 Acciones estratégicas ofensivas

En la siguiente tabla se proponen acciones estratégicas ofensivas las cuales se caracterizan por potenciar las fortalezas de la empresa, mismas que le permitirán aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.

Tabla No 13. Propuesta de acciones estratégicas ofensivas

Estrategia propuesta	Acciones concretas	Implementación
1. Aprovechar la flexibilidad en costos operativos de la empresa y su elasticidad productiva para el desarrollo de nuevos productos de manera rápida e innovadora.	1.1. Desarrollar nuevos productos (sabores de salsas) para diversificar el portafolio y así atraer un mayor número de potenciales consumidores.	Mediano plazo
	1.2. Preparar paquetes con ofertas de venta tanto para el mercado del consumidor, como para distribuidores, principalmente por medio de redes sociales, como por medio de los vendedores de proveedores (respectivamente). Ejemplo de paquetes por ofrecer: <ul style="list-style-type: none"> • Consumidor final: 10% descuento en compra de 3 a 5 salsas, y 25% de descuento en compra de 12 pack. • Distribuidor: Premio a los mejores 3 vendedores de salsas en 1 mes, con un volumen min de 200 unidades por distribuidor. 	Corto plazo
2. Explorar nuevos contratos de distribución para supermercados de valor y mejora de la marca con usuarios finales	1.1. Establecer nuevas alianzas con empresas de distribución que ofrezcan la comercialización de salsas picantes o productos similares que puedan adaptarse al portafolio de productos de Bendito Chile Ltda. Se recomienda a la empresa iniciar contactos con empresas como PRICEMART y AUTOMERCADO empresas especializadas en ventas de alimentos de valor.	Mediano plazo
	1.2. Dar a conocer los nuevos productos que pueden ofrecerse a distribuidores por medio de agencias promotoras en CR. 1.3. Participar en eventos de alta exposición como "El Mercadito" y otras ferias municipales o	Largo plazo

	comerciales con empresas para dar a conocer el producto de la empresa Bendito Chile.	
3. Exportación del producto por medio de canales internacionales	1.1. Investigar sobre opciones en el mercado internacional, para valorar potencial exportación de las salsas picantes, buscando alianzas estratégicas con empresas extranjeras que puedan diversificar su cartera de productos y aumentar sus márgenes de ganancia.	Largo plazo
	1.2. Llevar a cabo un estudio de mercado para determinar la viabilidad de implementación de un proyecto de esta naturaleza.	Mediano plazo
	1.3. Crear un plan de mercadeo para definir la manera más eficiente de ingresar a este nuevo mercado.	Mediano plazo

Fuente: Elaboración propia del investigador, Febrero 2023

6.3 Acciones estratégicas adaptativas

En la

a continuación se detallan las acciones estratégicas adaptativas propuestas, las cuales buscan superar las debilidades de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan.

Tabla 14. Propuesta de acciones estratégicas adaptativas

Estrategia propuesta	Acciones concretas	Implementación
1. Análisis de funciones administrativas y evaluación de alternativas para balancear cargas de trabajo, con lo cual se pueda potenciar el proceso de innovación y mejora continua de la empresa	1.1. Analizar las funciones actuales de los colaboradores de la empresa.	Corto plazo
	1.2. Crear un manual de puestos mediante el apoyo de un practicante universitario de administración de empresas o ingeniería industrial.	Mediano plazo
	1.3. Reasignar responsabilidades según el puesto y de acuerdo con los resultados del análisis de funciones, y alineadas al manual de puestos definido.	Corto plazo
	1.4. Contratar personal faltante según el análisis de funciones realizado, y preferiblemente enfocarlo en las nuevas propuestas estratégicas de la empresa.	Mediano plazo
2. Creación de procedimientos escritos para estandarizar el servicio que se brinda a los clientes y así asegurar el éxito tanto en las ventas como en la postventa. Almacenar estos	2.1. Crear manuales técnicos para la elaboración y mantenimiento de salsas picantes con la ayuda del personal técnico y la incorporación de un practicante universitario para este proyecto en específico. Al mismo tiempo, la empresa deberá implementar una solución, preferiblemente en la nube, que le permita almacenar y compartir de manera colaborativa este conocimiento con sus colaboradores, la solución deberá permitir acceso a la información en formato móvil y HTML5 para fácil acceso desde cualquier lugar del mundo. Ejemplos de tecnología a	Mediano plazo

procedimientos en un repositorio centralizado como SharePoint, y que la solución esté hospedada preferiblemente en la nube	implementar: Google Drive, SharePoint, Office 365, etc.	
	2.2. Definir valores para la empresa que puedan permearse hacia todos los colaboradores y traducirse en el servicio de calidad que se debe prestar a los clientes. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Obsesión por el cliente • Orientación a la acción (proactividad) • Entrega de resultados • Insistir en los más altos estándares • Aprender y ser curioso • Inventar y simplificar • Pensar en grande y ver más allá 	Corto plazo
3. Explotar la base de datos de clientes para mejorar el servicio post venta, el cual debe incluir programas de mantenimiento y además se convertiría en la base y principal insumo de un sistema CRM	3.1. Adquirir un sistema CRM que facilite posteriormente el uso de los datos de clientes y permita dar un seguimiento adecuado a los proyectos de ventas actuales, mantenimiento de inventarios y proyecciones de ventas futuras de la empresa.	Mediano plazo
	3.2. Dar seguimiento a los clientes de más de dos años para ofrecer paquetes, descuentos, regalías de potenciales nuevos sabores de salsas para hacerles parte de los cambios al inicio de cada lanzamiento oficial.	Mediano plazo
4. Creación de un perfil empresarial en redes sociales y actualización de la página web de la empresa con la inclusión de contenido de valor para los clientes, dando a conocer los implementos tecnológicos	4.1. Crear un "Fan Page" en las principales redes sociales (Instagram e Facebook que amplíe la exposición mediática de la empresa. Tercerizar la responsabilidad de administrar las páginas, así como de responder a las solicitudes y preguntas de los consumidores.	Corto plazo
	4.2. Actualizar la página web de la empresa, en donde se incluya contenido como productos de la empresa, lista de distribuidores para la venta, así como temas de eventos y ofertas para fechas especiales, herramientas de <i>e-marketing</i> que soliciten los datos básicos de los visitantes al consumir información para de esa manera alimentar la base de datos del CRM, etc.	Mediano plazo
	4.3. Crear un catálogo on-line que permita a los clientes conocer sobre los productos que ofrece la empresa.	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia del investigador, Febrero 2023

6.4 Acciones estratégicas defensivas

En la **Tabla** a continuación se observan las propuestas de acciones estratégicas defensivas, las cuales se enfocan en potenciar las fortalezas con las que cuenta la empresa para así procurar defenderse de las amenazas externas.

Tabla 15. Propuesta de acciones estratégicas defensivas:

Estrategia detectada	Acciones concretas	Implementación
1. Explotar de manera más fuerte y enfocada el mercado rural fuera del GAM	1.1. Contratar un vendedor y asignar rutas de búsqueda de nuevos prospectos en zonas rurales, hoteles, restaurantes, supermercados pequeños. Estrategia enfocada en llegar a pequeñas y medianas empresas, para así ofrecer los productos y servicios de la empresa objeto de estudio.	Mediano plazo

Fuente: Elaboración propia del investigador, Febrero 2023

6.5 Acciones estratégicas de supervivencia

A continuación, la Tabla 10 detalla las propuestas de acciones estratégicas de supervivencia, las cuales tienen como objetivo superar las debilidades para permitir que la empresa se defienda de los efectos de las amenazas externas.

Tabla 16. Propuesta de acciones estratégicas de supervivencia

Estrategia detectada	Acciones concretas	Implementación
1. Mejora en el servicio post venta, cuestionarios automatizados de satisfacción del cliente	1.1. Elaborar cuestionarios que evalúen de manera general la experiencia de los clientes con el producto en cuando a la calidad, el sabor, la presentación y la variedad. Estas herramientas deben estar ligadas a la operación del CRM de la compañía y a su vez integradas con las respectivas publicaciones en redes sociales	Mediano plazo
2. Crear campañas publicitarias también mediante plataforma e-marketing multicanal integrada para reforzar la marca en la mente del consumidor final	2.1. Aprovechar la creación de la <i>"Fan Page"</i> en <i>Facebook, Instagram</i> y <i>google</i> para crear campañas publicitarias de bajo costo. Publicaciones puntuales a las que se les desee impulsar de manera agresiva, se les puede pagar la funcionalidad "Sponsored" para que aparezcan en los muros tanto de usuarios existentes como de potenciales.	Corto plazo
	2.2. Explorar estrategias de e-marketing multicanal integrado, el cual busca integrar las distintas alternativas de contacto de la empresa para mejorar el servicio hacia sus clientes (<i>Facebook, Youtube, Twitter, Instagram, Google+</i> , página web, sistema CRM, etc.)	Mediano plazo

Bibliografía: Citada y consultada

1. Julio Castilla (2022) en la Cumbre Mundial del Emprendimiento, la cual se dio en Silicon Valley, “en los Estados Unidos de América, para el año 2016, más de 700 empresarios de 170 distintos países estaban convencidos de que las PYME serían la clave del crecimiento, el desarrollo económico y la reducción de la pobreza en el mundo” <https://camara-comercio.com/la-importancia-de-las-pymes-en-costa-rica/>
2. SAP News Center Latinoamérica, Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las PyMEs son unidades que en muchos países representan más del 90% de las empresas, y en la mayoría de las naciones que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las PyMEs representan más del 50% del Producto Interno Bruto <https://news.sap.com/latinamerica/2021/06/la-importancia-de-las-pymes-en-el-mundo-post-covid/>
3. Alcérreca, Carlos (2012). La Acción Estratégica: Cómo hacer Relevante el Análisis Estratégico. Disponible en: <http://direccionestrategica.itam.mx/ES/la-accion-estrategica-como-hacer-relevante-el-analisis-estrategico/>
4. Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas: Editorial Consultores Asociados.
5. De la Colina Juan Manuel. (2009). Análisis de estrategias competitivas en una empresa. Universidad Católica de Salta. Argentina.

6. De Leyva, Ada (2016). Marketing en esencia: Gestiona tu marca personal, profesional y empresarial. Editorial Granica. Buenos Aires Argentina.
7. Geifman, A. (2013). “*Community Managers*” El secreto detrás del éxito de social media. Revista Merca 2.0, pp. 27 – 31
8. Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda G. (2012). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad. 3ª. Edición. México: Mc Graw Hill
9. Hurtado (2000): Las investigaciones exploratorias se utilizan cuando el tema a investigar es poco conocido, vago, o está escasamente definido debido a la escasez de conocimientos del momento, o cuando se estudia una situación en un ambiente con características muy particulares que lo diferencian ampliamente de otros contextos donde ese mismo fenómeno ya ha sido estudiado. El objetivo es explorar, sondear, descubrir posibilidades. (p. 217).
10. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México: McGrwall Hill Education.
11. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que: “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105).
12. Espinosa (2015) define posicionamiento de marca como: “Lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia” (p. 1).
13. Maldonado (2014) la estrategia tiene como objetivo principal: “Poner a la organización en una posición tal, que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la empresa debe integrar las metas de la organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras” (p. 1).

14. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2013). Administración. Una perspectiva global y empresarial (14ª ed.). México: McGraw Hill.
15. Luna G. Alfredo Cipriano (2016). Plan estratégico de negocios. Grupo editorial Patria. México
16. Magretta Joan (2014). Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y competencia. Grupo editorial patria. México
17. Porter, M. (2008) Ventaja Competitiva. 15th ed. México D.F: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
18. Richardson De Nei , Carroll Ángela, Gosnay.Ruth (2015). Guía de acceso rápido al marketing en redes sociales. Editorial granica. México
19. Sánchez Huerta David (2020). Análisis FODA o DAFO. Ediciones Bubok Publishing. Madrid-España.
20. Stevenson, WJ (2014) Gestión de operaciones. 12ª edición, McGraw-Hill Education, Nueva York.
21. En relación con lo comentado anteriormente, el autor Stevenson (2014) define la competitividad como; “qué tan efectivamente una organización satisface los deseos y necesidades de los clientes con respecto a otros que ofrecen bienes o servicios similares”. “La competitividad es un factor importante al momento de definir si una empresa prospera, opera con dificultad o fracasa”. (p. 42)

22. Alcérreca (2012) como: “las que modifican el sistema administrativo, los recursos y competencias, las ventajas competitivas, el dominio, el modo de crecimiento o los objetivos de desempeño de la organización”. (p.1)
23. Porter (2008, citado por Colima 2009) describe en su libro “*Competitive Strategy*” la estrategia competitiva como: “Las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria” (p. 29).
24. Según lo establece Magretta (2014) de manera textual, las 5 fuerzas contestan las siguientes preguntas:
- a. “¿Qué sucede en su industria?
 - b. ¿Cuáles de tantas cosas que están ocurriendo importan en la competencia?
 - c. ¿Cuál merece su atención?” (p. 36)
25. Enfoque: Colima (2009) textualmente indica que: “Esta estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico” (p. 7).
26. Cipriano (2016): “El estudio de mercado es la base del plan de negocio, dado que ubica de manera integral la demanda o necesidad de un producto o servicio en la sociedad, población, mercado, cliente o consumidor”. “Lo anterior debe de identificarse con la aplicación de la investigación de mercado correspondiente que viene a ser el punto de partida del estudio de mercado”. (p. 80)
27. Leyva (2016) comparte el siguiente concepto: “El posicionamiento, en todo su alcance y dimensión, es la pieza clave y fundamental para la definición de nuestro ADN, nuestra matriz como marca; es el paso previo de toda acción estratégica que marcará la pauta en la empresa, del producto, del servicio,

de la atención al cliente, de las comunicaciones corporativas, internas y externas, las relaciones públicas, de la publicidad, las ventas” (p. 57)

28. Leyva (2016) define el posicionamiento de marca como: “el espacio mental que gana una marca en la mente y el corazón consumidores, considerando los elementos y las características importantes para estos, propias del producto o servicio, diferenciándose así de sus competidores.” (p.57)

29. Velázquez (2015): “El objetivo de cualquier actividad de marketing es la comunicación con los clientes actuales y futuros, y su desarrollo” (p. 15).

30. Hernández y Palafax (2012) resumen el concepto del FODA de la siguiente manera: Los elementos internos son las fuerzas (F) generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se genera en razón del avance tecnológico y de la administración de empresas. Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social y tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades (O) o amenazas (A). (p. 194)

31. Los autores Koontz y Weihrich (2013) listan las definiciones de cada estrategia de la siguiente manera: La intención de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia “mini-mini”. Por ejemplo, puede requerir que la compañía forme una sociedad, que reduzca sus gastos o incluso que se liquide. La estrategia DO tiene como propósito minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

32. Julio Castilla (2022) en la Cumbre Mundial del Emprendimiento, la cual se dio en Silicon Valley, “en los Estados Unidos de América, para el año 2016, más de 700 empresarios de 170 distintos países estaban convencidos de

que las PYME serían la clave del crecimiento, el desarrollo económico y la reducción de la pobreza en el mundo”.

Anexos:

Comparación de sistemas CRM gratuitos:

Figura 5. Comparación de sistemas CRM gratuitos

Compare the Top10 Services	1 pipedrive	2 HubSpot	3 Zoho CRM	4 Infusionsoft	5 ClickCRM	6 Salesforce	7 Sage CRM
	Visit Site	Visit Site	Visit Site	Visit Site	Visit Site	Visit Site	Visit Site
Best for	First-time CRM users	Independent businesses	Improving productivity	New businesses	Ecommerce companies	Small businesses	Small businesses that want a CRM provider they can trust
Starting price	Starting at \$14.99 per month	Free	\$25 per month	\$500 per month	\$97 per month	\$10/User/Month	Quote-based. Prices have been recorded at \$30-\$60 per user per month
Lead capturing	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Cloud	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Free Trial	14 days	14 days	14 days	30 days	✗	30 days	None

Fuente: Capterra (2016), The 10 Best Free and Open-Source CRM Software Solutions