



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA IDENTIFICAR LA OPORTUNIDAD DE
COMERCIALIZACIÓN DE MÁQUINAS ENCAJADORAS DE PRODUCTOS
ALIMENTICIOS A CLIENTES POTENCIALES DE LA EMPRESA FICMAMS S.A.,
COMO FUNDAMENTO PARA LA PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORADO POR: MARIANO ESTEBAN LEÓN HUERTAS

PROFESOR TUTOR: DIEGO GUZMÁN RIVERA

II SEMESTRE

CARTAGO, 2017

Dedicatoria

A una de las personas a quien más admiro: Mi papá, por siempre compartirme su conocimiento, apoyo, amor incondicional y la mejor guía para la superación personal.

A mi excelentísima madre por ocuparse de que nunca me faltara nada, por observar mis tropiezos y victorias cuidadosamente y por ser la persona más dulce que he conocido.

A mi hermana ya que ha sido mi compañera de aventuras y conversaciones sin fin.

A mi abuela Iris y a mis abuelos Jorge y Marco Tulio que han estado pendientes de mi bienestar desde que tengo memoria.

A mis amigos William, María José, Max y Andrés quienes además de siempre hacerme sonreír, se han esforzado por destacar mis oportunidades de mejora en muchos aspectos de la vida.

A toda aquella persona a quien yo haya tenido el placer de conocer que me haya aportado ideas y consejos para permitirme alcanzar el “ser” que soy en el presente.

Agradecimientos

A mis maestros de escuela, colegio y universidad que me han brindado las herramientas humanas, técnicas y conceptuales para desempeñarme en la vida.

A Alejandra Monge Sanabria y a todos los y las colaboradores de Ficmams que me brindaron la mejor de las experiencias para realizar mi práctica profesional.

A mi tutor Diego Guzmán Rivera quien dedicó su tiempo para ayudarme a salir adelante mediante sus consejos, conocimiento profesional y su excelente actitud durante la realización del proyecto.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN (TFG)

Al ser las ocho y treinta horas del día lunes veintisiete de noviembre de dos mil diecisiete, en el Salón Ejecutivo de la Escuela de Administración de Empresas, de la Sede Central del Tecnológico de Costa Rica, se procedió a la defensa pública y oral del Trabajo Final de Graduación (TFG) del estudiante: **LEON HUERTAS MARIANO ESTEBAN** carné 2013020924.

Título del TFG: "INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA IDENTIFICAR LA OPORTUNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN DE MÁQUINAS ENCAJADORAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS A CLIENTES POTENCIALES DE LA EMPRESA FICMAMS S.A., COMO FUNDAMENTO PARA LA PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO."

El jurado calificador está integrado por los profesores: Rytha Picado quien preside y Jean Carlo Brenes.

El estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

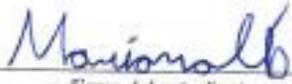
Terminada la defensa se determina que el estudiante:

- () Aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación
() No aprobó su Trabajo Final de Graduación


Firma del Presidente del Jurado
Calificador


Firma del Jurado Calificador


Dra. Hannia Rodríguez Mora, Coordinadora
Programa de Trabajos Finales de Graduación


Firma del estudiante

Resumen

El presente trabajo consiste en la realización de una investigación de mercados con el objetivo de identificar la oportunidad para comercializar máquinas encajadoras de productos alimenticios hacia los clientes potenciales de la empresa Ficmams S.A., ésta, se dedica a la fabricación de maquinarias, distribución de equipos de lavandería y la automatización de procesos industriales.

La empresa aún no ha desarrollado investigaciones de mercados que le permitan conocer el potencial de sus líneas de productos; sin embargo, el servicio al cliente y el talento humano de Ficmams, han logrado que la empresa experimente un gran crecimiento en los últimos 4 años.

Este crecimiento obliga a los socios/gerentes iniciar a formular estrategias de mercado que sirvan como guía para aprovechar las oportunidades que existen en el entorno y al mismo tiempo, que ayuden a hacer frente a sus amenazas tanto internas como externas.

La investigación de mercados se caracteriza por su alcance exploratorio/descriptivo con un enfoque cuantitativo porque, mediante las entrevistas personales, se descubrieron hallazgos y, además, se recolectó, describió y analizó mediante gráficos, información acerca de las variables del estudio - definidas en la metodología del proyecto- con respecto a la oportunidad de comercializar las encajadoras.

Dicha investigación fungió como insumo para la elaboración de una propuesta de un plan de mercadeo que estableciera las estrategias y acciones para comercializar las máquinas y, para que Ficmams tuviera en sus manos, una base para futuros planes de mercadeo.

De forma paralela, al plantear las variables de estudio, se efectuó un análisis del macro-entorno en el cual se hizo uso de la técnica “PEST” la cual valora las perspectivas políticas, económicas, sociodemográficas y tecnológicas que influyen en Ficmams. Consecuentemente, se procedió a analizar el micro-entorno comenzando por comprender el panorama competitivo mediante el modelo de las 5 fuerzas de la industria de Michael Porter y, además, se estudiaron las fortalezas y debilidades actuales.

Tras reunir los datos anteriores, los resultados más relevantes de la investigación de campo arrojaron que los clientes potenciales manejan varios tipos de empaques de productos

alimenticios y que manufacturan muchas unidades para abastecer, sobre todo, al mercado nacional, pero, lo hacen manualmente; por ello, se perciben varios beneficios provenientes de la automatización industrial por lo que a pesar de no existir una necesidad inminente en adquirir encajadoras a la medida en este momento, hay disposición para adquirirlas en un futuro, lo que dependerá de cuán rentables, costosas y atractivas sean las máquinas; además, el cliente debe estar muy claro con respecto al funcionamiento de las mismas y a los servicios post-venta que incluyen. La promoción juega un papel importante ya que es gracias a esta cómo los futuros usuarios se dan cuenta de los beneficios que traen consigo estas máquinas. Es entonces como estos resultados y los datos de la situación actual, ayudan a elaborar el plan de mercadeo.

Los cimientos del plan de mercadeo son las contrataciones, capacitaciones y la mejora del posicionamiento. Contratar a un nuevo vendedor resulta importante para enfocar esfuerzos meramente a la comercialización de las encajadoras, este, ejecutaría muchas actividades importantes como la confección de una base de datos, relaciones públicas y seguimiento a clientes.

Las capacitaciones en temas como desarrollo de habilidades de liderazgo y ofrecimiento positivo del producto, permiten brindarles a los colaboradores las herramientas y capacidades para llevar a cabo un excelente trabajo que se refleje en la entrega de un producto de calidad acompañado de un servicio al cliente de primera. Es importante destacar que las capacitaciones se realizan varias veces porque el conocimiento tiene que refrescarse.

Por último, la mejora del posicionamiento permite que, mediante esfuerzos promocionales, los clientes perciban a Ficmams como una empresa capaz de desarrollar soluciones a la medida, como, por ejemplo, en este caso, las encajadoras. Acciones como el montaje de un logo, ofrecimiento de calendarios, actualización de la página web y vídeos que muestren el funcionamiento y los beneficios de encajadoras, generan un impacto positivo.

Los resultados a futuro de la aplicación de estas acciones permitirán eventualmente, generar una oportunidad concreta para comercializar las encajadoras a la medida.

Abstract

The present work consists in the realization of carrying out a market research that aims to identify the opportunity to commercialize food packaging machines to potential customers of the company Ficmams S.A., which is dedicated to the manufacture of machinery, distribution of laundry equipment and automation of industrial processes.

The company has not yet developed markets research that allows it to know the potential of its products lines; however, the customer service and the human talent of Ficmams have made the company experience a great growth in the last 5 years.

This growth forces the partners/managers to start formulating market strategies that serve as a guide to take advantage of the opportunities that exist in the environment and at the same time, that help to face their internal and external threats.

Market research is characterized by its exploratory / descriptive scope with a quantitative approach because, through personal interviews, findings were discovered and, in addition, it was collected, described and analyzed by means of graphs, information about the variables of the study - defined in the project methodology - with respect to the opportunity to market pick-and-place machines.

This investigation served as an input for the elaboration of a proposal for a marketing plan that establishes the strategies and actions to commercialize the machines and for Ficmams to have in its hands a basis for future marketing plans.

At the same time in which the variables were raised, an analysis of the macro-environment was made in which the “PEST” technique was used, which assesses the political, economic, sociodemographic and technological perspectives that influence Ficmams. Consequently, we proceeded to analyze the micro-environment beginning by understanding the competitive landscape through the model of the 5 forces of the industry of Michael Porter and also, we studied the current strengths and weaknesses.

After gathering the above data, the most relevant results of the field research showed that potential customers handle several types of food packaging and that they manufacture many units to supply, above all, the national market but they do this manually. For these reasons, several benefits from industrial automation are perceived, so despite the absence of an

imminent need to purchase custom-made pick-and-place machines in this moment, there is a willingness to acquire them in the future, which will depend on how profitable, costly and attractive the machines can be. In addition, the client must be very clear about the operation of the machine and the after-sales services that include. The promotion plays an important role because it is thanks to this as the future users realize the benefits that these machines bring. It is then how these results and the data of the current situation, helps to develop the marketing plan.

The foundations of the marketing plan are the hiring, training and improvement of positioning. Hiring a new salesperson is important to focus efforts solely on the commercialization of the pick-and-place machines; this would execute many important activities such as the preparation of a database, public relations, monitoring of clients and preparation of promotional material.

The training in issues such as leadership skills development and positive product offer, allow providing employees with the tools and capabilities to carry out an excellent job that is reflected in the delivery of a quality product accompanied by a outstanding customer service. It is important to emphasize that the trainings are carried out several times because the knowledge must be refreshed.

Finally, the improvement of the positioning allows that through promotional efforts, customers perceive Ficmams as a company capable of developing tailor-made solutions, as for example, in this case, the pick-and-place machines. Actions such as assembling the company logo, offering calendars, updating the web page and the creation of videos showing the operation and benefits of pick-and-place machines, generate a positive impact.

The future results of the application of these actions will eventually allow the company to generate a concrete opportunity to market the custom-made machines.

Palabras Claves

Ficmams, investigación de mercados, plan de mercadeo, fabricación de maquinaria industrial, máquina encajadora, automatización.

Keywords

Ficmams, market research, marketing plan, industrial machinery manufacturing, pick-and-place machine (lace machine), automation.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	v
Abstract.....	vii
Índice de Ilustraciones	xviii
Índice de Tablas	xxi
Introducción.....	1
1. Capítulo I: Generalidades del Estudio.....	2
1.1 Antecedentes del Estudio	2
1.2 Marco Referencial (Antecedentes de la Empresa).....	2
1.2.1 Nombre de la empresa.	2
1.2.2 Cédula jurídica.....	2
1.2.3 Logo oficial de la empresa.	2
1.2.4 Antecedentes históricos.....	3
1.2.5 Naturaleza.....	3
1.2.6 Ubicación.....	6
1.2.7 Cantidad de personal y puestos.	7
1.2.8 Misión.....	7
1.2.9 Visión.	8
1.2.10 Valores.....	8
1.2.11 Organigrama empresarial.	8
1.2.12 FODA.	9
1.2.13 Descripción de las instalaciones físicas.....	9

1.2.14	Normas de aplicación general obligatoria a cumplir por la organización.	11
1.2.15	Portafolio de productos.....	12
1.3	Justificación	15
1.4	Pregunta de investigación	16
1.5	Objetivos de la investigación	16
1.5.1	Objetivo general.	16
1.5.2	Objetivos específicos.....	17
1.6	Alcance del estudio	17
1.7	Limitaciones del estudio	18
2.	Capítulo II: Marco Teórico	18
2.1	Conceptos esenciales de la administración.....	19
2.1.1	Administración.	19
2.1.2	Proceso Administrativo.	20
2.1.3	Misión empresarial.	21
2.1.4	Visión empresarial.....	22
2.1.5	Objetivos/metas.	22
2.1.6	Estrategias.....	22
2.1.7	Comunicación.....	23
2.1.8	Eficacia y eficiencia.....	23
2.2	Marketing.....	24
2.2.1	Marketing.	24
2.2.2	El proceso del Marketing.....	24
2.2.3	Producto y servicio.	25
2.2.4	Tipos/dimensiones de marketing.....	25
2.2.5	Propuesta de valor.	26

2.2.6	Mercado.....	27
2.2.7	Segmentación de mercados.	27
2.2.8	Investigación de mercados.....	28
2.2.8.1	Tipos de investigación de mercados.	28
2.2.8.1.1	Investigación exploratoria.....	28
2.2.8.1.2	Investigación descriptiva.	29
2.2.8.1.3	Investigación causal.....	29
2.2.8.2	Recolección de datos.....	29
2.2.8.3	Presentación de datos.....	29
2.2.9	Necesidades, deseos y demandas.....	29
2.2.10	Ofertas de mercado.....	30
2.3	Confección de un plan de marketing	31
2.3.1	Dirección de Marketing.....	31
2.3.2	Plan de Mercadeo.	32
2.3.2.1	Análisis del entorno.	32
2.3.2.1.1	Macro-entorno.....	32
2.3.2.1.1.1	Entorno demográfico.....	33
2.3.2.1.1.2	Entorno económico.	33
2.3.2.1.1.3	Entorno natural.....	33
2.3.2.1.1.4	Entorno tecnológico.	34
2.3.2.1.1.5	Entorno político.....	34
2.3.2.1.1.6	Entorno cultural.....	35
2.3.2.1.2	Análisis interno de la empresa.	35
2.3.2.1.2.1	Análisis FODA.....	35
2.3.2.1.2.2	Cadena de valor.....	36

2.3.2.1.3	Competencia.	37
2.3.2.1.3.1	Análisis de las cinco fuerzas de la industria de Porter.	37
2.3.2.1.3.2	Estrategias genéricas de Porter.	38
2.3.2.2	Metas de marketing.	39
2.3.2.3	Estrategia de marketing.	39
2.3.2.3.1	Mercado meta.	39
2.3.2.3.2	Posicionamiento.	39
2.3.2.3.3	Mezcla de mercadeo /marketing mix/tácticas.	40
2.3.2.3.3.1	Producto.	41
2.3.2.3.3.2	Precio.	42
2.3.2.3.3.3	Plaza.	44
2.3.2.3.3.4	Promoción.	45
2.3.2.4	Plan de acción.	47
2.3.2.5	Finanzas.	48
2.3.2.5.1	Análisis del punto de equilibrio.	48
2.3.2.5.2	Pronóstico de ventas.	48
2.3.2.5.3	Pronóstico de gastos.	48
2.3.2.5.4	Presupuesto.	48
2.3.2.6	Controles.	48
2.4	Conceptos técnicos.	49
2.4.1	Automatización Industrial.	49
2.4.2	Maquinaria industrial a la medida.	49
2.4.2.1	Pasteurización.	49
2.4.2.2	Bobinadoras de cable.	49
2.4.2.3	Transportadoras helicoidales.	50

2.4.3	Manipulación de residuos sólidos urbanos.....	50
2.4.4	Maquinaria final de línea.....	51
2.4.4.1	Embalaje.....	51
2.4.4.2	Encajado/Encaje.....	51
2.4.5	Partes de la maquinaria de encajado (Pick-and-Place).....	51
2.4.5.1	PLC (Programmable Logic Controller).....	52
2.4.5.2	Fuente de Poder.....	52
2.4.5.3	Variadores de Frecuencia.....	53
2.4.5.4	Banda acumulativa.....	53
2.4.5.5	Grippers.....	54
2.4.5.6	Banda de salida.....	55
2.4.5.7	Panel de operación.....	55
3.	Capítulo III: Marco Metodológico.....	56
3.1	Tipo de investigación.....	56
3.2	Alcance de la investigación.....	56
3.3	Diseño de la investigación.....	56
3.4	Técnicas de investigación.....	57
3.5	Marco muestral o listado de empresas.....	57
3.6	Muestreo.....	58
3.7	Instrumentos de investigación.....	58
3.8	Fuentes de información.....	59
3.9	Sujetos de información.....	59
3.10	Variables de estudio.....	60
3.11	Trabajo de campo.....	63
3.12	Herramientas de análisis.....	63

4. Capítulo IV: Situación Actual.....	64
4.1 Análisis del entorno externo empresarial.....	64
4.1.1 Macro-entorno.....	64
4.1.2 Micro-entorno.....	74
4.1.2.1 Análisis general de la industria manufacturera.....	74
4.1.2.2 Competencia.....	78
4.2 Análisis del entorno interno empresarial.....	92
4.2.1 Matriz FODA.....	95
5. Capítulo V: Resultados de la Investigación.....	96
6. Capítulo VI: Propuesta de un Plan de Mercadeo.....	112
6.1 Introducción.....	112
6.2 Objetivos del Plan de Mercadeo.....	114
6.2.1 Objetivo general.....	114
6.2.2 Objetivos específicos.....	114
6.3 Propuesta de Misión empresarial.....	114
6.4 Propuesta de Visión empresarial.....	115
6.5 Propuesta de Organigrama Empresarial.....	115
6.6 Propuesta de Eslogan.....	116
6.7 Matriz FODA.....	117
6.8 Ventaja Competitiva.....	119
6.9 Posicionamiento.....	120
6.10 Segmentación del mercado.....	120
6.11 Mercado meta.....	121
6.12 Estrategia según las 4 p's.....	121
6.12.1 Estrategia del producto.....	121

6.12.2	Estrategia del precio.	125
6.12.3	Estrategia de la plaza o distribución.	126
6.12.4	Estrategia promocional.	127
6.13	Plan de Acción	130
6.13.1	Fase 1: Fuerza de ventas.	130
6.13.2	Fase 2: Enfoque interno.	132
6.13.3	Fase 3: Enfoque externo.	135
7.	Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....	142
7.1	Conclusiones.....	142
7.1.1	Oportunidad para comercializar máquinas encajadoras a la medida.....	142
7.1.2	FODA: Macro-entorno.	142
7.1.3	FODA: Micro-entorno.	143
7.1.4	FODA: Análisis interno.....	143
7.1.5	Producto.....	144
7.1.6	Precio.....	144
7.1.7	Plaza.	144
7.1.8	Promoción.....	145
7.2	Recomendaciones	145
7.2.1	Oportunidad para comercializar máquinas encajadoras a la medida.....	145
7.2.2	Producto.....	145
7.2.3	Promoción.....	145
7.2.4	Enfoques internos organizacionales a futuro.....	146
8.	Referencias Bibliográficas	147
9.	Apéndices.....	151
	Apéndice A: Cuestionario para clientes potenciales.....	151

(Presione nuevamente para volver al sitio donde estaba leyendo y así con todos).....	151
Apéndice B: Lista de empresas contactadas	155
Apéndice C: Instrumento para realizar el análisis interno de la empresa.	157
Apéndice D: Preguntas rompe hielo sobre la automatización industrial	159
Apéndice E: Speech utilizado para atraer a clientes potenciales por teléfono.....	159
Apéndice F: Estructura de costos Agente de Ventas	160
10. Anexos	161
Anexo A: Cotización logo de Ficmams en dólares: Estilo “caja de luz”.	161
Anexo B: Ejemplo de montaje del logo de Ficmams: Estilo “caja de luz”.	162
Anexo C: Detalle costos de capacitación-taller “Cómo presentar el producto positivamente”	162
Anexo D: Detalle costos de capacitación “Habilidades para el Liderazgo”	163
Anexo E: Detalle costos elaboración del calendario de Ficmams.	164
Anexo F: Detalle costo diario Google Adwords (palabras clave).	165

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Logo de Ficmams S.A. Gerencia Administrativa de Ficmams, agosto 2017...	3
Ilustración 2. Ubicación de Ficmams. Google Maps, agosto 2017.....	6
Ilustración 3. Ficmams desde afuera.	7
Ilustración 4. Taller industrial de Ficmams.....	9
Ilustración 5. Bodega de Ficmams.	10
Ilustración 6. Oficinas administrativas de la empresa.	10
Ilustración 7. Comedor de la empresa.	11
Ilustración 8. Sala de reuniones de Ficmams.	11
Ilustración 9. Equipos de lavandería comercial e industrial. Adaptado de www.ficmams.com , octubre 2017.	12
Ilustración 10. Maquinaria industrial fabricada. Adaptado de www.ficmams.com , octubre 2017.	13
Ilustración 11. Equipo de manipulación de residuos sólidos urbanos. Adaptado de www.ficmams.com , octubre 2017.....	13
Ilustración 12. Proyectos de automatización industrial. Adaptado de www.ficmams.com , octubre 2017.	14
Ilustración 13. Proceso del marketing. Adaptado de Kotler y Armstrong (2012).....	25
Ilustración 14. Matriz FODA. Adaptado de Kotler y Armstrong (2012).	36
Ilustración 15. Mezcla de marketing. Adaptado de Kotler y Keller (2012).	41
Ilustración 16. Diseño de máquina encajadora de botellas. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.....	52
Ilustración 17. PLC y fuente de poder. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.	52
Ilustración 18. Variadores de frecuencia. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.	53
Ilustración 19. Banda acumulativa de botellas. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.	54
Ilustración 20. Grippers (8 botellas). Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.	54

Ilustración 21. Banda de salida de cajas para botellas. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.....	55
Ilustración 22. Ejemplo panel de control. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.	55
Ilustración 23. Déficit fiscal y deuda pública comparada de la región centroamericana. Adaptado de El Financiero a partir de la información del Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI), 2017.....	65
Ilustración 24. Gráfico 1. Adaptado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Unidad de Índices de Precios, 2016-2017, agosto 2017.....	66
Ilustración 25. Gráfico 2. Adaptado del Banco Central de Costa Rica (BCCR), setiembre 2017.	67
Ilustración 26. Gráfico 3. Adaptado del BCCR, setiembre 2017.	68
Ilustración 27. Gráfico 4. Adaptado del INEC. Encuesta Continua de Empleo [ECE], agosto 2017.	69
Ilustración 28. Población total de Costa Rica, clasificada por sexo según cada año. Adaptado del INEC, agosto 2017.	70
Ilustración 29. Tasas de variación del PIB Real y del PIB industrial. Adaptado de la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), junio 2017.	74
Ilustración 30. Composición de la producción industrial según régimen 1991 y 2013. Adaptado de la CICR a partir de la información del BCCR, junio 2017.	76
Ilustración 31. Logo de Ruxi S.A. Adaptado de www.ruxisa.com/ , setiembre 2017.....	79
Ilustración 32. Página web de Ruxi S.A. Adaptado de www.ruxisa.com/ , setiembre 2017.	80
Ilustración 33. Logo de Creativa Raal Industrial S.A. Adaptado de www.creativa.cr/ , setiembre 2017.....	81
Ilustración 34. Página web de Creativa. Adaptado de www.creativa.cr/ , setiembre 2017...	82
Ilustración 35. Logo de Optyma Industrial. Adaptado de www.optymacr.com/ , setiembre 2017.	83
Ilustración 36. Página web de Optyma Industrial. Adaptado de www.optymacr.com , setiembre 2017.....	84
Ilustración 37. Logo de Tecnomédica Innovación y Desarrollo S.A. Adaptado de www.tecnomedicaid.com/ , setiembre 2017.....	85

Ilustración 38. Página web de Tecnomédica. Adaptado de www.tecnomedicaid.com/ , setiembre 2017.....	86
Ilustración 39. Gráfico 5.....	100
Ilustración 40. Gráfico 6.....	102
Ilustración 41. Gráfico 7.....	103
Ilustración 42. Gráfico 8.....	104
Ilustración 43. Gráfico 9.....	108
Ilustración 44. Gráfico 10.....	109
Ilustración 45. Gráfico 11.....	110
Ilustración 46. Gráfico 12.....	111
Ilustración 47. Organigrama de Ficmams.....	116

Índice de Tablas

Tabla 1 Variables del estudio	60
Tabla 2 Exportaciones industriales acumuladas por sector Enero-agosto, 2015-2016. En millones de US Dólares.....	77
Tabla 3 Perfil del cliente básico	98
Tabla 4 Unidades producidas mensualmente según tipo de empaque.....	105
Tabla 5 Matriz FODA de Ficmams	117
Tabla 6 Acción #1	131
Tabla 7 Acción #2	132
Tabla 8 Acción #3	133
Tabla 9 Acción #4	134
Tabla 10 Acción #5.....	135
Tabla 11 Acción #6.....	136
Tabla 12 Acción #7.....	137
Tabla 13 Acción #8.....	138
Tabla 14 Acción #9.....	139
Tabla 15 Acción #10.....	140
Tabla 16 Estructura de costos del plan de mercadeo.....	141

Introducción

En el presente trabajo se muestra la aplicación de los conocimientos académicos adquiridos a lo largo del camino universitario, reflejados en la realización de una investigación de mercados que le permita a Ficmams S.A. tener un claro panorama sobre sus clientes potenciales pertenecientes al mercado de la industria alimenticia y lo más importante, saber si existe la oportunidad para comercializar máquinas capaces de encajar productos (Pick-and-Place), es decir, tomar artículos y guardarlos en cajas para luego ser distribuidas a los diversos puntos de venta.

Cuando una empresa se encuentra en crecimiento, resulta importante la documentación de varios trabajos como manuales de procedimientos, manuales de puestos e incluso, investigaciones de mercado, ya que preparan estratégicamente a la empresa ante ese crecimiento, y, de paso, mejora su organización. Las investigaciones de mercado ayudan, además de lo anterior, a descubrir qué es lo que quiere un mercado meta específico, a conocer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del entorno empresarial y por supuesto, a proyectarse al futuro con el fin de tomar excelentes decisiones de mercadeo (ventas) y gerenciales.

Después de realizar la investigación, es decir, ya teniendo el insumo informativo de lo que sucede en el mercado, es importante desarrollar una propuesta de un plan de mercadeo que funcione como una base para que Ficmams actúe correctamente en el momento que desee entregar y comunicar un valor diferenciado hacia su mercado meta. Esto implica que dicho plan está compuesto por estrategias realistas y acciones concretas acorde a su situación.

El presente documento está compuesto por siete capítulos; Generalidades del Estudio, Marco Teórico, Marco Metodológico, Situación Actual, Resultados de la Investigación, Propuesta de Plan de Mercadeo y, por último, Conclusiones y Recomendaciones, ordenados en números romanos respectivamente.

1. Capítulo I: Generalidades del Estudio

El siguiente capítulo presenta la información general de la empresa Ficmams S.A en donde se muestra el marco empresarial, la naturaleza, ubicación, cantidad de colaboradores, cartera de productos, entre otros aspectos importantes que permiten comprender a la organización.

De la misma forma, se muestra la justificación del estudio, la pregunta de la investigación, el objetivo general sumado a los específicos y por último, los alcances y limitaciones del proyecto.

1.1 Antecedentes del Estudio

Ficmams es una empresa que se encuentra en un período de crecimiento; durante todo el tiempo de su funcionamiento, no ha efectuado ninguna investigación de mercados.

Algunos antecedentes serán las páginas web, y revistas de las instituciones gubernamentales que brindan datos del macro entorno costarricense las cuales, sirven de insumo para realizar el análisis de la situación externa empresarial.

1.2 Marco Referencial (Antecedentes de la Empresa)

1.2.1 Nombre de la empresa.

Ficmams S.A: Fabricación Industrial Comercial MAMS S.A

1.2.2 Cédula jurídica.

3-101-667856

1.2.3 Logo oficial de la empresa.

En la ilustración 1 se aprecia el logo actual de Ficmams; este posee dos colores básicos: azul y gris.



Ilustración 1. Logo de Ficmams S.A. Gerencia Administrativa de Ficmams, agosto 2017.

1.2.4 Antecedentes históricos.

Ficmams S.A es una empresa de origen costarricense creada en el año 2013 gracias a los esfuerzos de don Guillermo Castro Sánchez y Marco Monge Sanabria, los dos poseen una gran experiencia profesional en el diseño, construcción, instalación y desarrollo de proyectos industriales. A lo largo de su trayectoria profesional, han servido en países como Colombia, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras, Panamá y Brasil.

1.2.5 Naturaleza.

Ficmams es una empresa dedicada a la distribución de equipo de lavandería comercial e industrial, fabricación de maquinaria para la manipulación de residuos sólidos y equipo a la medida según las necesidades de cada cliente, tanto actual como potencial. En cuanto a la distribución, se encargan de la importación de lavadoras y equipo adicional para entregárselas a sus clientes. Se manejan marcas en lavandería como, por ejemplo: Huebsch, Kannegiesser, LORSA, Tingue Brown & Co.

También se ofrecen servicios de automatización de procesos industriales; estandarizando métodos de producción y, por último, la empresa proporciona mantenimiento y reparación de maquinarias.

Entre las empresas aliadas a Ficmams se encuentran las siguientes:

- Servicios Técnicos S.A. (Setec): Es una empresa dedicada a la comercialización de bienes y servicios industriales para la industria e instituciones varias. Ofrece asesoría, diseña aplicaciones de alta tecnología, dibuja y diseña proyectos en planos de ingeniería, brinda programas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Diseños Metalmecánicos S.A. (Dimmsa): Es una empresa dedicada a varias tareas como proveer equipo comercial e industrial de diversas marcas, ofrece equipos para cocina profesional, lavandería industrial, automatización industrial y sistemas de

combustión; además, brinda un servicio post-venta, servicios de consultoría y diseño, entrenamiento y soluciones llave en mano.

- Representaciones Técnicas Internacionales S.A. (Retecsa): Empresa dedicada en brindar soluciones industriales a hoteles, hospitales o industrias. Ofrecen productos como bombas de vacío, calderas y sus accesorios, calentadores de agua, equipo y utensilios de cocina, lavadoras industriales y comerciales, tuberías y válvulas.
- Alesa (en productos de lavandería).
- Transmetal: Es una empresa costarricense que provee soluciones integrales en el área de metalmecánica, comprendiendo el diseño, fabricación, mantenimiento, reconstrucción, montajes industriales y servicios varios.
- Sistemas IQ: Esta empresa se dedica al desarrollo de proyectos de automatización en diversos equipos industriales; se integran sistemas de control e instrumentación electrónicos en maquinaria de manufactura o industria de procesos, utilizando tecnología de punta.
- AASA Automatización Avanzada: Se dedica a desarrollar soluciones tecnológicas con el fin de hacer más eficiente las líneas de producción, los procesos de sus clientes. Provee productos como sistemas de visión, entre ellas: corte láser, corte de catéteres, soldadura láser. Se fabrican máquinas de ensamble automático, se brinda asesoría en automatización industrial, diseño y confección en planos eléctricos y se realizan sistemas de software para inteligencia de manufactura.
- Equipemsa: Es una compañía especializada en la distribución y venta de equipos, bandas transportadoras y accesorios para “conveyors” (equipo que moviliza materiales de un lugar a otro) utilizados en la industria, a nivel nacional y regional. Productos o componentes que ofrecen para estos conveyors son: chumaceras, niveladores e insertos, perfiles de desgaste o de deslizamiento, barandas y guías laterales, soportes de barandas y demás accesorios para conveyors. También ofrecen bandas, cadenas y piñones.

Algunos de los clientes a los cuales Ficmams les ha brindado productos o servicios son:

- Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

- Vegetales Fresquita.
- DOLE Co.
- A.T.C Tecnoval.
- Boston Scientific.
- Capris (también es proveedor).
- AASA Automatización Avanzada.
- Irex de Costa Rica.
- Universidad EARTH.

Ficmams posee una diferente gama de proveedores para todas las líneas de sus productos; recordar que son lavandería industrial, manipulación de residuos sólidos, automatización industrial y fabricación de maquinaria industrial. A continuación, información básica de sus proveedores encontrada en sus páginas web respectivas:

- Abrasivos Industriales S.A.: Empresa dedicada a brindar materiales para lijar, corte con agua en alta presión. Un abrasivo es una sustancia que actúa sobre otros materiales con diferentes clases de esfuerzo mecánico.
- Aceros Carazo: Comercializadora de aceros y equipo de soldadura.
- Aceros Monge S.A.: Comercializadora de tuberías ornamentales inoxidables, aceros, aluminios, láminas de acero inoxidable, bronce, hierro negro.
- Aceros RYASA: Comercializadora de láminas lisas, bronce aceitado, láminas de acero, “perlings”, además, ofrece servicios de roscado de barras y tubos, cortes de materiales a la medida y transporte a todo el país.
- American Portwell Technology: Productora de computadores industriales.
- Caferse S.A.: Comercializadora de roles, muñoneras, fajas, cadenas, piñones, poleas, retenedores y productos de ferretería.
- Capris S.A: Organización encargada de brindar soluciones en los campos de mantenimiento industrial y automotriz; además, vende productos para el mercado de ferretería y de la construcción. También se dedican a la generación de energía con fuentes renovables.

- Elvatron: Empresa dedicada a la comercialización de soluciones en los campos de la automatización, potencia, instrumentación, herramientas de medición, distribución eléctrica, telecomunicaciones e iluminación en el sector industrial y comercial.
- Eurotécnica de Costa Rica: Sistema Neumáticos, motorreductores, medición de presión, control de temperatura, transportadoras sin fin, racks y estantes para optimizar su espacio.
- Lorsa S.A.: Equipo y materiales para lavandería industrial y comercial.

1.2.6 Ubicación.

La siguiente dirección, muestra la localización de Ficmams: 200 metros oeste de la Rotonda de Paso Ancho (La Guacamaya), en avenida 50A frente a calle 4. En la ilustración 2 se muestra su ubicación:

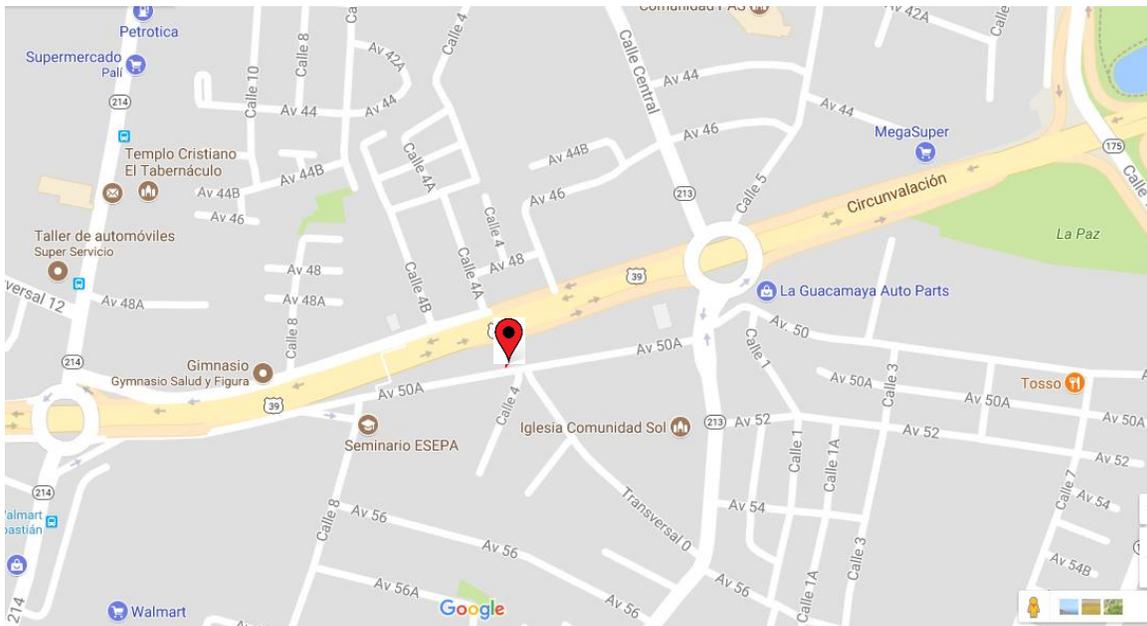


Ilustración 2. Ubicación de Ficmams. Google Maps, agosto 2017.

Además, en la ilustración 3 se puede apreciar cómo se observa Ficmams desde su exterior.



Ilustración 3. Ficmams desde afuera.

1.2.7 Cantidad de personal y puestos.

La empresa está compuesta por 19 colaboradores (17 hombres y 2 mujeres) divididos según puesto de la siguiente manera:

Administrativas: 2

Ingeniería: 5

Ventas: 1

Taller:

- Mecánica de precisión: 1
- Mecánica industrial: 6
- Eléctricos: 4

1.2.8 Misión.

La misión empresarial actual corresponde a la siguiente:

“Suplir las necesidades técnicas e inventivas, proporcionando soluciones eficientes y efectivas a nuestros clientes”.

Fuente: Recuperado de: www.ficmams.com, agosto 2017.

1.2.9 Visión.

La visión empresarial actual corresponde a la siguiente:

“Ser una empresa líder en nuestros campos de aplicación, basados en el crecimiento y la excelencia como equipo de trabajo”.

Fuente: Recuperado de: www.ficmams.com, agosto 2017.

1.2.10 Valores.

El área administrativa-financiera de la empresa afirma que los valores que forman parte de su cultura organizacional, son los siguientes:

- Honestidad.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.
- Innovación.
- Lealtad.

1.2.11 Organigrama empresarial.

Actualmente, Ficmams no cuenta con un organigrama definido. Sin embargo, como forma de propuesta, se creó uno con ayuda de la asesora empresa el cual se muestra en el capítulo VI: Propuesta de un plan de mercadeo

1.2.12 FODA.

El análisis FODA se realizará como parte del análisis del entorno (macro-entorno, microentorno y análisis interno) de la empresa ya que actualmente no lo posee documentado.

1.2.13 Descripción de las instalaciones físicas.

La empresa se divide en varias zonas, a saber:

- Área de planta.



Ilustración 4. Taller industrial de Ficmams.

- Bodega.



Ilustración 5. Bodega de Ficmams.

- Oficinas administrativas.



Ilustración 6. Oficinas administrativas de la empresa.

- Comedor.



Ilustración 7. Comedor de la empresa.

- Sala de reuniones.



Ilustración 8. Sala de reuniones de Ficmams.

1.2.14 Normas de aplicación general obligatoria a cumplir por la organización.

Ficmams se ajusta principalmente a las siguientes normativas legales:

- Ley de Contratación Administrativa.
- Código de Trabajo.
- Código Tributario.
- Políticas internas de la empresa.

1.2.15 Portafolio de productos.

Los productos brindados por Ficmams se clasifican en 4 áreas o líneas: Lavandería industrial, maquinaria industrial, manipulación de residuos sólidos y automatización industrial.

Lavandería industrial: En la ilustración 9, se muestran los diferentes equipos que maneja Ficmams.



Ilustración 9. Equipos de lavandería comercial e industrial. Adaptado de www.ficmams.com, octubre 2017.

- Lavadoras.
- Secadoras.
- Extractores de agua.
- Introdutores: sistemas que trasladan o alimentan al aplanador con ropa.
- Aplanadores.

Maquinaria industrial: Como se puede observar, en la ilustración 10 se visualizan algunas maquinarias que se fabrican.



Ilustración 10. Maquinaria industrial fabricada. Adaptado de www.ficmams.com, octubre 2017.

Equipo industrial a la medida para procesos específicos:

- Máquinas para manipulación de alimentos, como por ejemplo picadora de vegetales.
- Bandas transportadoras.
- Bobinadoras de cable.
- Transportadoras helicoidales y marmitas.
- Tanques de pasteurización.
- Mesas de proceso.

Manipulación de residuos sólidos urbanos: La ilustración 11 enseña 3 tipos de equipo para esta línea de producto.



Ilustración 11. Equipo de manipulación de residuos sólidos urbanos. Adaptado de www.ficmams.com, octubre 2017.

Producción de equipo para el correcto manejo de materiales de desecho y residuos urbanos:

- Picadoras de plástico.
- Compactadoras de desecho.
- Quebradoras de vidrio.

Automatización industrial: En la ilustración 12, se observan varios proyectos desarrollados en este campo.



Ilustración 12. Proyectos de automatización industrial. Adaptado de www.ficmams.com, octubre 2017.

- Desarrollo de proyectos industriales en automatización.
- Capacitación en control y automatización (PLCs, variadores de frecuencia, interfaces gráficas).
- Paneles y tableros eléctricos.
- Mantenimiento preventivo y correctivo.
- Modernización de máquinas/sistemas.
- Desarrollo de máquinas.
- Reingeniería de procesos.
- Soporte técnico.

1.3 Justificación

La automatización industrial es una disciplina de la ingeniería que cada vez toma mayor control en las industrias manufactureras porque despierta el interés por simplificar el trabajo; ésta permite utilizar aplicaciones de software en tiempo real para operaciones de plantas o procesos productivos industriales. Conforme avanza el tiempo, las empresas necesitan automatizar procesos con el fin de enfocar esfuerzos en cuestiones más estratégicas como, por ejemplo: conseguir más clientes, capacitaciones, rentabilidad de la empresa y realización de nuevos proyectos; el trabajo operativo ahora no puede quitar mucho tiempo. Empacadoras, encajadoras y paletizadoras son ejemplos de maquinarias que, sustituyen el trabajo manual y que permiten un ahorro de costos a mediano plazo.

Ya son cuatro años que Ficmams ha estado operando en el mercado industrial de manufactura resolviendo necesidades a sus clientes mediante sus productos y servicios. Surge el deseo por la empresa de seguir creciendo y mantenerse dentro de este mercado capturando y cautivando nuevas relaciones con clientes mediante la ampliación de la cartera, el enfoque de esfuerzos y la optimización de recursos. Además, el crecimiento implica conservar y brindar seguimiento a las relaciones actuales.

Para continuar creciendo, Ficmams propone lanzar un nuevo bien que genere una nueva fuente de ingresos. Este sería maquinarias encajadoras de (Pick-and-place) productos alimenticios; para ello la mejor forma de saber si esta propuesta se puede convertir en una buena fuente de ingresos es realizando una investigación de mercados. Mediante ella se conoce y se entiende el mercado meta, el cual, para este caso, serían empresas dedicadas a la fabricación de alimentos y bebidas. Además, en la misma investigación, es importante identificar sus amenazas y debilidades para que la empresa utilice sus fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades existentes en el entorno.

Una vez que la empresa se encuentre ubicada gracias a la investigación de mercados, los resultados permiten formular estrategias para acercarse al cliente y ofrecerle el producto, pero no solamente esto, sino también establecer relaciones de valor a largo plazo. Estas estrategias se plasman en un documento llamado plan de marketing; se desea realizar una propuesta con el fin de brindar una base para que Ficmams comercialice máquinas encajadoras a sus clientes potenciales.

Al final se espera que la propuesta sirva de iniciativa para el desarrollo de investigaciones posteriores fomentando así el crecimiento y una retroalimentación continua. Si una empresa quiere crecer, no debe dejar a un lado los pilares de la organización y la estrategia, por ello, la realización y documentación de estos estudios resulta esencial.

1.4 Pregunta de investigación

A lo largo de sus cuatro años de operación, Ficmams ha crecido poco a poco gracias a sus esfuerzos en ventas de sus productos de lavandería y automatización industrial realizada a los equipos de lavandería de la CCSS. Además, han existido otros proyectos que le han permitido posicionarse, pero, aun así, la empresa desea sacar ventaja de otras oportunidades de productos para no depender siempre de lo mismo y así generar utilidades constantes.

Debido a lo anterior es que surge esta investigación ya que al identificar si existe oportunidad de comercializar máquinas encajadoras de productos alimenticios, podría representar una nueva fuente de ingresos para la empresa.

Se plantea la siguiente pregunta o problema de investigación:

¿Existe la oportunidad de comercializar maquinarias para el encajado de diferentes productos dirigidas a las empresas de la industria de alimentos costarricense a partir de la primera mitad del año 2018?

1.5 Objetivos de la investigación

En este apartado se muestra el objetivo general del estudio, el cual representa el motivo del desarrollo de la investigación. Así mismo, se establecen los objetivos específicos con el fin de direccionar correctamente la investigación de mercados.

1.5.1 Objetivo general.

Identificar la oportunidad de comercializar maquinarias para el encajado de diferentes productos dirigidas a empresas de la industria de alimentos costarricense a partir de la primera mitad del año 2018.

1.5.2 Objetivos específicos.

- 1- Realizar un estudio de mercado que recopile información acerca de la oportunidad para comercializar maquinarias de encaje dirigidas a clientes potenciales.
- 2- Detallar un análisis FODA como parte del análisis del entorno.
- 3- Especificar la mezcla de mercadeo en los resultados de la investigación que presente atributos importantes, precios, canales idóneos y medios de promoción sobre las maquinarias de encaje.
- 4- Elaborar una propuesta de un plan de mercadeo que sienta las bases para la captación de valor de los clientes potenciales.

1.6 Alcance del estudio

Debido a variables como cercanía, tiempo, gran cantidad de empresas y conveniencia, la investigación se abarcará en la Gran Área Metropolitana (GAM). Aquí es donde se recolectará la información de los clientes potenciales. Estos pertenecen al subsector de industria manufacturera alimenticia.

Las maquinarias a lanzar se encargan exclusivamente del encaje de productos alimenticios en diversas presentaciones, por ejemplo, una botella de salsa de tomate puede desarrollarse en tamaños de 700 mililitros (mL) y otra en 135mL; así puede suceder con otros productos (Ver definición de “encajado” en el marco teórico).

Debido a que el producto a lanzar es muy específico y diferenciado, no se identifican fácilmente un número exacto de competidores, por lo que se investigarán todas aquellas empresas que puedan representar una competencia para Ficmams con respecto a la fabricación industrial de maquinaria a la medida que mejore o automatice los procesos de producción. La información es recopilada en fuentes como internet y en charlas con los ingenieros de la empresa.

La recopilación de la información para el estudio de mercado se realiza de forma presencial con cada uno de los clientes potenciales ya que, debido a la complejidad del producto, se necesita claridad y profundización en el tema.

Se realizará una propuesta básica de un plan de mercadeo que involucre las “4p’s” para que la empresa posea una idea de cómo mercadear la maquinaria de encaje al inicio del próximo semestre.

1.7 Limitaciones del estudio

- 1- No hay mucha información de la competencia de Ficmams en Costa Rica con respecto a la fabricación de maquinaria industrial a la medida.
- 2- Desinterés por distintos motivos por parte de los clientes potenciales a ser encuestados, lo que implicó que la muestra a conveniencia se redujera.
- 3- Poca disponibilidad de los sujetos contactados para brindar información.
- 4- Dada la heterogeneidad de las necesidades de los clientes con respecto a los tipos de productos, se crea una limitación para recoger gran cantidad de datos en el estudio.
- 5- El único ejecutivo de ventas con que cuenta la empresa no es una buena fuente de información para el presente proyecto, porque es de reciente ingreso.

2. Capítulo II: Marco Teórico

Sabiendo en qué consiste de forma general el estudio, es necesario que toda investigación posea un fundamento teórico proveniente de diversos autores que sustenten el problema a resolver ya que, las soluciones parten inicialmente del análisis de conceptos básicos. Una lectura que aporte conocimiento sumado al aporte propio del investigador, crea lo que, actualmente, se conoce como “Estado del Arte”, sin embargo, se utiliza mucho el término “Marco Teórico” por costumbre.

La investigación consiste en saber si existe la oportunidad de comercializar maquinarias que encajen diversos productos alimenticios, esto implica la existencia de un mercado meta interesado en adquirir el producto. Lógicamente, la adquisición de las máquinas ayudaría al posicionamiento de Ficmams, brindaría beneficios económicos y claramente, la seguridad para fabricar las maquinarias de forma seguida. Es así como el estudio dispara una gran cantidad de conceptos teóricos que permiten comprender y solucionar el problema en cuestión.

El estado del arte se encuentra dividido en 4 secciones, esto para facilitar la búsqueda de la información.

- 1- Conceptos esenciales de la Administración.
- 2- Marketing.
- 3- Confección de un Plan de Marketing
- 4- Conceptos técnicos.

2.1 Conceptos esenciales de la administración

2.1.1 Administración.

El mercadeo es parte de una actividad aplicada en la vida cotidiana, la administración. En sí, mercadear es administrar las relaciones de valor con los clientes actuales, proveedores, clientes potenciales, entre otros. Además, en el marketing se refleja la realización de varias funciones gerenciales o fases del proceso administrativo las cuales más adelante se explicarán. Es necesario entender el concepto de administración para iniciar esta teorización de pensamientos.

La administración se ha implementado desde épocas muy antiguas, desde la prehistoria para ser más precisos; aquí los cavernícolas cuando se encontraban en el ámbito familiar, tenían que ahorrar recursos, aprovechar las horas del día para dedicarse a la caza o recolección de frutos y hierbas, aplicar procesos para ejecutar una actividad con éxito, decidir quién se dedicaba a hacer qué, algún miembro tenía que “tomar la batuta” del liderazgo familiar y ser el soporte de la misma. Luego, muchos años después hasta el presente, se observa como la administración ha evolucionado bastante y ahora se utilizan muchas herramientas tecnológicas a la mano para administrar de una forma mucho más eficiente y eficaz.

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la administración se define como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplan metas específicas de manera eficaz”. (p.4) Los mismos autores, amplían la definición afirmando lo siguiente:

1. Como gerentes, las personas ejecutan las funciones gerenciales o el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar.
2. La administración es aplicable a todo tipo de organización.

3. Se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. El objetivo de las gerencias es crear un valor agregado.
5. La administración busca productividad, lo que implica efectividad y eficiencia y, al combinar estos dos conceptos, se obtiene eficacia.

Otra forma de definir la administración sería pensar que ésta es un gran proceso para hacer que las personas ejecuten las acciones respectivas para lograr algo apoyándose siempre en la eficiencia y eficacia (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013).

2.1.2 Proceso Administrativo.

En administración siempre se van a cumplir 4 funciones o como, anteriormente se dijo, fases del proceso administrativo. Estas son: planeación, organización, dirección y control. Koontz et al. (2012) describen las 4 etapas del proceso administrativo de la siguiente manera:

- Planear: Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir. En esencia, planear se resume en dos palabras: “Qué hacer” para lograr los objetivos de la organización.
- Organizar: Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.
- Dirigir: Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y del grupo. Aquí, se prueba qué tan líderes son los gerentes, ya que éstos tienen que involucrarse con su gente para satisfacer sus necesidades y anhelos, esto implicaría una mayor motivación, y, por ende, los objetivos pueden ser alcanzados.
- Controlar: Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes (p.30-32).

Incluso en una investigación de mercados, es lógico afirmar que se cumplan estas funciones gerenciales ya que hay que definir objetivos, elaborar presupuestos, plantear estrategias de recolección de información, dictar quién se encargará de “x” actividad y por último, establecer controles para dar un seguimiento al plan de mercadeo que ayudará a entregar valor al cliente.

2.1.3 Misión empresarial.

Cualquier organización necesita establecer una misión que enseñe al mundo, ¿qué hace? ¿Cuál es su actividad económica? David (2013), afirma que la declaración de misión es la “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares, esta identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (p.10). David (2013) explica que toda misión empresarial “efectiva” debería incluir los siguientes componentes:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. Mercados: En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿La empresa se encuentra actualizada desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?
7. Auto concepto: ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa? (p.52)

Ficmams requiere tener una misión bien clara para comunicar correctamente a sus clientes la naturaleza de su negocio, es decir, mercadearse adecuadamente con el entorno. La misión no se crea solamente por necesidades con los socios empresariales externos, también a lo interno porque ayuda a mejorar el clima organizacional, los colaboradores se sienten más

identificados con la empresa y permite crear objetivos que luego puedan ser medibles (David, 2013).

2.1.4 Visión empresarial.

Así como hay una misión, también es importante la existencia de una visión proyectada por la empresa que sea corta, concisa y coherente. En pocas palabras, David (2013) dice que al tener una visión se responde a las preguntas: ¿En qué queremos convertirnos?, ¿Qué se realizará al largo plazo? Se conoce como el credo organizacional o filosofía de la empresa; una visión crea las bases para estipular una declaración de misión.

Un ejemplo de una buena declaración de visión es la de General Motors, la cual dice: “Ser líder mundial en productos de transportación y servicios relacionados”. Al analizar la visión de Ficmams, se nota que hay mucha claridad ya que ésta desea convertirse en la empresa líder en sus campos de aplicación siempre acompañándose del trabajo en equipo, pero puede mejorar.

2.1.5 Objetivos/metás.

Luego de haber definido una clara misión y visión, es necesario que toda empresa plantee sus objetivos empresariales, es decir, cuál va a ser ese motor que permita a la empresa crecer. David (2013) afirma que los objetivos se definen como “los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica” (p.11). Los objetivos son importantes porque muestran el camino a seguir para el éxito empresarial; es importante recalcar que, en Administración, lo que no se puede medir es mejor dejarlo por fuera, por ello, los objetivos deben ser verificables y cuantificables ya que una organización necesita saber si realmente logró cumplir o no con lo pactado.

2.1.6 Estrategias.

Resulta mucho más fácil que una empresa tenga claro “qué” hacer, es decir, lo que quiere lograr en el futuro (objetivos/metás, planes), pero la labor que toma más tiempo - debido a su gran demanda de análisis- es el planteamiento de estrategias, es decir, el “cómo” se harán las cosas para conseguir lo deseado.

Koontz et al. (2012) mencionan que una estrategia se define como “la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos” (p.111). Se puede decir también que las estrategias son aquellas hojas de ruta que guían a la organización hacia el cumplimiento de sus metas de manera que le permita competir exitosamente en el mercado atrayendo y satisfaciendo a sus clientes (Robbins et al., 2013).

2.1.7 Comunicación.

Las empresas pueden elaborar excelentes planes y definir estrategias concretas para alcanzar sus metas, pero si no existe una buena comunicación entre los colaboradores entonces la organización está lista para desaparecer. Resulta que la comunicación es parte natural de los seres humanos; es necesario transmitir mensajes entendibles con el fin de que otra persona ejecute una acción para lograr “x” actividad, tarea u objetivo. En sí, la comunicación es “la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (Koontz et al., 2012, p. 456). Es importante recalcar que la comunicación está presente en todas las fases del proceso administrativo y que un proceso comunicativo está conformado por los siguientes componentes:

1. Existe un emisor con una idea a transmitir, este la codifica y la transmite al receptor mediante un canal.
2. El receptor recibe -valga la redundancia- el mensaje, lo decodifica y lo comprende.
3. El receptor brinda retroalimentación al emisor.
4. Es probable que siempre la comunicación sea boicoteada por el ruido o algún otro factor.

2.1.8 Eficacia y eficiencia.

Dos conceptos clave administrativos, son la eficiencia y la eficacia. Estos deben estar presentes en todo momento en la mente de los miembros empresariales, es parte de la esencia de la administración.

Robbins y Judge (2013) colaboran con el concepto de eficacia, afirmando que un negocio es eficaz si se cumplen las metas propuestas, ya sean de ventas, contables o

financieras. En esencia, es el logro de resultados. Por otro lado, se encuentra la eficacia, la cual se entiende como el obtener resultados utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Al combinar los dos conceptos, se produce “productividad” y efectividad, es decir, tomar la materia prima y convertirla en productos terminados, al menor costo (Robbins y Judge, 2013).

Ficmams debe adoptar estos conceptos a manera de “mandamientos” ya que para futuras investigaciones de mercado y la implementación de un plan de mercadeo se necesita gastar lo menos posible e invertir en lo que genere productividad.

2.2 Marketing

2.2.1 Marketing.

Las organizaciones requieren realizar varias funciones de manera eficaz y eficiente para sobrevivir y crecer en el tiempo. En este caso, al hablar sobre marketing, se debe saber que quiénes adquieren los productos o servicios brindados por la empresa son los clientes. Es decir, éstos son los que generan ganancias para continuar desarrollando más negocios, para vitalizar a la empresa. Por esto es que Ficmams requiere estudiar constantemente al mercado con el fin de proveerles lo que desean y siempre con la mejor calidad de todas.

Kotler y Armstrong (2012), definen el mercadeo como “un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros” (p.5). No se debe observar al marketing como un mero proceso de venta y compra o simplemente, publicidad; el concepto ha evolucionado y ahora se interioriza y entiende como la forma en la que se pueda satisfacer las necesidades del cliente.

2.2.2 El proceso del Marketing.

Como toda actividad, existe un proceso detrás de ella para ejecutarse correctamente. El marketing posee un proceso compuesto de 5 grandes pasos; los primeros 4 pasos sirven para crear valor para los clientes y establecer relaciones redituables con los mismos. El último paso es la recolección de valor de los clientes expresado en ganancias y fidelidad para luego volver a formular planes de mercadeo innovadores que capten más valor (Kotler y

Armstrong, 2012). En la ilustración 13 se aprecian los pasos que, en esencia, conforman el mercadeo estratégico.



Ilustración 13. Proceso del marketing. Adaptado de Kotler y Armstrong (2012).

2.2.3 Producto y servicio.

Los productos son los bienes tangibles que se van a entregar a los clientes actuales y potenciales con el fin de realizar un intercambio de valor, es decir, el cliente obtiene satisfacción y la organización réditos. El fin es que este intercambio no sea para solamente un momento específico, sino que la relación sea duradera en el tiempo.

Los servicios cumplen la misma función que los productos, sin embargo, son bienes intangibles. Algunos ejemplos de servicios pueden ser: cortes de cabello, una sesión de masajes, asesoría financiera, un paquete de viajes con “x” agencia, entre otros.

Ficmams ofrece productos y a la vez servicios al mercado, sin embargo, el enfoque de la investigación está dirigido hacia máquinas (producto) industriales encajadoras de artículos alimenticios.

2.2.4 Tipos/dimensiones de marketing.

Después de conocer el proceso de marketing, es importante saber los tipos o dimensiones de mercadeo que existen con el fin de inferir cuál de ellos aplica para Ficmams. Entre ellos se destacan 5 y son descritos por Lovelock y Wirtz (2015):

- 1- Mercadeo de permiso: Estrategia de marketing en la que los clientes dan permiso a la empresa para comunicarse con ellos mismos para saber sobre sus productos o servicios y brindar un seguimiento con información de valor.
- 2- Mercadeo relacional: Se refiere a la realización de actividades que inicien y desarrollen una relación a largo plazo entre la empresa y sus clientes; existe un beneficio recíproco.

- 3- Mercadeo interno: Actividades hechas para mejorar el trabajo de los colaboradores de la organización; en esencia, se les motiva y capacita para dar un excelente servicio al cliente.
- 4- Mercadeo viral: Se hace uso del internet para establecer próximamente una comunicación “face to face”.
- 5- Mercadeo social: Se usan las redes sociales para expandir -digitalmente la presencia de la compañía

Toda empresa debería tener un mix de cada tipo de marketing ya que el objetivo es realizar las actividades de mercadeo de la mejor manera, es decir, con un buen visto del cliente, con ayuda de los colaboradores, con establecimientos de relaciones de valor con los clientes y con el apoyo de herramientas en línea; a todo esto, se le llama “marketing holístico”.

De acuerdo con la visión estratégica de Ficmams: “Ser una empresa líder en nuestros campos de aplicación, basados en el crecimiento y la excelencia como equipo de trabajo”, se muestra que ésta puede realizar 2 tipos de mercadeo. Primeramente, un mercadeo relacional ya que al querer ser líderes –implica crecimiento- en lo que hace, necesitan establecer relaciones de largo plazo con sus clientes para que éstos recomienden a otros, de esta forma, la presencia de la empresa se agrandaría bastante hasta convertirse en el líder del mercado. Luego, tiene que aplicar mercadeo interno porque quiénes hacen posible la producción de resultados son los mismos colaboradores; si estos están motivados y adecuadamente capacitados, pueden alcanzar sus metas. Esta dimensión mercadológica, se conecta con la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa para saber qué acciones tomar a lo interno con el fin de aprovechar las oportunidades de mercado que hay afuera.

2.2.5 Propuesta de valor.

Sabiendo qué son productos, servicios y los tipos de mercadeo, se puede comentar sobre el valor que se espera obtener de ellos.

Anteriormente se mencionó el concepto de valor, el cual está presente en una compra-venta o cualquier negocio. Con el fin de aclarar mejor este concepto, Kotler y Armstrong (2012), definen el valor como “el conjunto de beneficios que se promete entregar a los

consumidores para satisfacer sus necesidades”. Cada vez que se necesite suministrar un producto o servicio a algún cliente, los especialistas en mercadotecnia deben pensar en si éste bien posee intrínsecamente una excelente propuesta de valor. ¿Cómo se logra esto? Kotler y Armstrong (2012) mencionan que antes de ofrecer el bien final, hay que preguntarse por qué el cliente debería comprar nuestro producto en vez del que ofrecen los competidores.

Con el fin de posicionar correctamente los productos de Ficmams, ésta debe primeramente pensar en si su propuesta de valor es lo suficientemente atractiva para poder crear un espacio en la mente de los consumidores potenciales. La investigación de mercados sirve de insumo para conocer lo que al cliente le gustaría y por cuáles situaciones está pasando con el fin de formular una propuesta de valor aceptable documentada en un plan de mercadeo.

2.2.6 Mercado.

Ahora bien, sabiendo que los productos y servicios se encuentran acompañados de una propuesta de valor para el cliente, es necesario saber formalmente quiénes van adquirir estos paquetes de valor.

La organización está rodeada de mercados, es decir, de grupos de clientes que requieren ayuda para satisfacer sus necesidades. Kotler y Armstrong (2012) definen a un mercado como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (p.7). Se deben buscar posibles clientes, saber qué necesitan, qué les gusta y cómo atraerlos a “nuestro” negocio.

Es importante identificar los mercados existentes en los que una empresa pueda dirigir sus esfuerzos mercadotécnicos, sin embargo, el mercado se puede delimitar o achicar con el fin de no abarcar a una gran porción del mercado ya que, en la mayoría de los casos, no se tienen los suficientes recursos para satisfacer a todos.

2.2.7 Segmentación de mercados.

Ya sabiendo cuáles son los mercados existentes, hay que tomar el de interés y dividirlo en grupos con el fin de atacar a un solo segmento y no tener que incurrir tiempo, recursos y disposición en otros que no son tan importantes. Éste proceso de división se denomina “segmentación de mercados”, el cual Kotler y Armstrong (2012) lo definen como “dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades,

características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing específicas” (p.190). Luego, se debe elegir a uno o cierta cantidad de ellos para delimitar aún más la investigación; este concepto se denomina mercado meta el cuál se definirá propiamente más adelante.

2.2.8 Investigación de mercados.

Consecuentemente, se debe obtener información de este segmento en específico porque es la única forma de saber características fundamentales que van a guiar a la formalización de estrategias de marketing. Se trata de conocer el perfil del cliente, gustos, patrones de compra, formas en que hace las cosas, entre otras. Los mercadólogos necesitan estudios sistemáticos que diseñen, recolecten y analicen los datos del grupo al cual se está estudiando (Kotler y Armstrong, 2012).

Zikmund y Babin (2009) definen a la investigación de mercados como “la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing... Este proceso incluye el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y acopio de información, el análisis de datos, y la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias” (p.5).

Para entender al mercado meta, es necesario realizar investigaciones de mercado y luego, proceder a documentar los resultados para ser analizados y empezar a plantear el plan de mercadeo. Estas investigaciones son los insumos del plan.

2.2.8.1 Tipos de investigación de mercados.

Al realizar investigaciones de mercados, hay 3 tipos, la correcta dependerá del objetivo propuesto según cada caso.

2.2.8.1.1 Investigación exploratoria.

Se desarrollan, según Zikmund y Babin (2009), para aclarar situaciones confusas o ambiguas, o para descubrir ideas potenciales para nuevas oportunidades de negocios. Éstas se efectúan cuando existe poca información con respecto a un tema; éste es el caso de Ficmams ya que no existen previas investigaciones sobre oportunidades para comercializar máquinas encajadoras.

2.2.8.1.2 Investigación descriptiva.

Ésta se efectúa cuando se desean describir características o cualidades de personas, grupos, organizaciones y entornos. Son interesantes para enseñar los perfiles de los segmentos de mercado a atacar (Zikmund y Babin, 2009, p.51).

2.2.8.1.3 Investigación causal.

Como dice el nombre, “causal”: son investigaciones que permiten conocer las causas de un fenómeno y relacionarlas con sus efectos.

2.2.8.2 Recolección de datos.

Zikmund y Babin (2009) afirman que para una investigación de mercados es indispensable recoger datos ya que mediante éstos es que se realizarán análisis para establecer conclusiones. Los datos se pueden recaudar mediante observadores, entrevistadores, o por el uso de alguna herramienta en internet como “Google Forms”; esta posee la opción de elaborar automáticamente gráficos, facilitando así el análisis de resultados.

2.2.8.3 Presentación de datos.

Lógicamente, luego de haber analizado la información mediante herramientas como “Microsoft Excel” o “Microsoft Word”, hay que presentar los resultados ordenadamente con sus respectivos gráficos y tablas (si es necesario).

2.2.9 Necesidades, deseos y demandas.

Cuando se escoge un mercado del segmento al cual se le proporcionará un producto o servicio, se deben analizar las necesidades, deseos y demandas de los miembros de dicho mercado ya que una buena propuesta de valor es la que satisface estos tres elementos. Aquí viene la aplicación de investigaciones de mercados.

Como bien lo fundamentó Abraham Maslow, los seres humanos poseen necesidades de varios tipos que deben ser saciadas. Es natural necesitar algo, sobre todo, si la vida está en juego. Respirar, alimentarse, descansar, tener relaciones sexuales y el cuidado personal son ahora conceptos que representan una fuente de utilidades para diversas empresas que ofrecen productos o servicios en relación a estas necesidades.

Kotler y Armstrong (2012) mencionan que las necesidades humanas son momentos de carencia y se dividen en físicas, sociales e individuales. Dentro de las necesidades físicas se encuentran el alimento, la ropa, calor y seguridad, en las sociales existen el afecto, la pertenencia; y, por último, las necesidades individuales que pueden ser conocimientos, expresión personal, autorrealización, éxito, etc...

Una necesidad se puede convertir en un deseo, ya que, gracias a la cultura de un país, la personalidad individual y la información existente, las necesidades evolucionan a deseos. Una persona necesita tomar alguna bebida para calmar su sed como el agua, pero añora o desea beber una Coca Cola ya que se percibe que al tomar esta bebida se refrescará bastante y se sentirá bien por “consumir” dicha marca (Kotler y Armstrong, 2012).

Claro, las empresas ofrecen toneladas de soluciones ante las necesidades y los deseos de las personas, pero estas necesitan probar que tienen la capacidad monetaria para pagar. Kotler y Armstrong (2012), explican que, si una persona puede comprar estas soluciones, los deseos se transforman en “demandas”. Es importante que Ficmams investigue cuáles son los deseos y demandas de su mercado mediante investigaciones de mercados que brinden insumos necesarios para establecer las estrategias de atracción y posicionamiento.

2.2.10 Ofertas de mercado.

En esencia, ¿qué es lo que hace el mercadeo luego de haber estudiado y comprendido las necesidades, deseos y capacidades de pago de los clientes potenciales? Pues, Kotler y Armstrong (2012), afirman que los departamentos de mercadeo proponen crear soluciones combinando productos, servicios, información, experiencias y eventos, con una diferenciada propuesta de valor; esto es a lo que se le llama una “oferta de mercado”, es decir, es la manera formal en que las empresas responden a las demandas manifestadas.

Existen muchos tipos de necesidades y deseos, por ello las ofertas de mercado no siempre serán cosas o bienes que se puedan tocar; existen servicios como líneas aéreas, hoteles, información y experiencias.

2.3 Confección de un plan de marketing

El mercadeo se puede visualizar como un paso del proceso de la administración y si éste se desea aplicar de la mejor forma, es necesario entender generalidades de la administración y luego conceptos básicos del mercadeo. Se explica lo anterior porque el objetivo es plantear estrategias y acciones para más adelante poder comercializar un producto, y para ello, hay que tomar en cuenta las variables mencionadas ya que la excelencia siempre está en el desarrollo de un marketing holístico. Un plan de mercadeo es una guía para que la empresa pueda ofrecer un producto o servicio.

En el presente proyecto, se plantea una propuesta de un plan de mercadeo, aunque no es muy complejo debido a la naturaleza del producto, brinda una idea de lo que Ficmams puede hacer para dar a conocer y a la vez ofrecer la máquina encajadora.

Para futuros proyectos, en este marco teórico, queda plasmado la estructura adecuada para realizar planes de mercadeo; es importante recordar que la empresa está creciendo así que las continuas investigaciones y planes de mercadeo son fundamentales para conocer qué es lo que quiere el cliente y cuál es la mejor forma de brindarle lo que desea.

En esta sección, aparecen, entre otros, conceptos interesantes relativos a la teoría del marketing que podrían haber aparecido en la sección anterior, pero se involucraron dentro de este componente con el fin de entender bien el origen de un plan.

2.3.1 Dirección de Marketing.

Un plan de marketing se realiza con el fin de entregarle un bien tangible o un servicio al cliente final; esto requiere que los expertos ejerzan una excelente dirección del marketing lo que significa “el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente” (Kotler y Keller, 2012, p.5).

Los grandes esfuerzos de mercadeo que realiza una empresa se resumen en una frase: “Conservar” (si es que la empresa actualmente posee) e “incrementar” clientes. La dirección de marketing se descompone en varias partes y cada una de ellas se desglosa en una más pequeña.

2.3.2 Plan de Mercadeo.

Una buena dirección de marketing necesita dejar escritas las estrategias y la forma en que se va a mercadear el producto o servicio. Muchas empresas, con el fin de tomar decisiones concretas, deben tener a la mano un plan de marketing y estar consultándolo siempre.

Kotler y Keller (2012) lo definen como “el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing”, éste está dividido en dos niveles o pasos: Primeramente, el plan estratégico de marketing el cual determina quién es el mercado meta a seguir y la propuesta de valor a entregar basada en un previo análisis de las oportunidades de mercado. En segundo lugar, existe el plan táctico de marketing en el que, en esencia, se realiza un análisis de las “P’s” del marketing: bondades del producto, establecimiento de precios, distribución y promoción.

Anteriormente se comentó sobre las declaraciones de una empresa, por ello es importante que antes de desarrollar el plan de marketing, la empresa haya definido su misión corporativa ya que el propósito o naturaleza de la empresa y el cliente que persigue, se verá reflejada en dicho plan.

2.3.2.1 Análisis del entorno.

Antes de establecer las estrategias y tácticas de marketing, claramente es necesario analizar las fuerzas externas para saber a lo que se enfrenta la empresa, es decir todo lo que debe considerar si desea establecer alguna relación con algún mercado meta. Kotler y Armstrong (2012), afirman que la empresa debe identificar tendencias y oportunidades de mercado. Además, es necesario verificar las actividades realizadas a lo interno de la empresa para verificar qué se está haciendo bien y qué no. Ficmams, con el fin de entender su mercado, debe realizar dicho análisis y así saber qué le rodea.

2.3.2.1.1 Macro-entorno.

El macro entorno está constituido por las fuerzas sociales que influirán en el accionar de la empresa; son cinco fuerzas y se resumen a continuación:

2.3.2.1.1.1 *Entorno demográfico.*

El entorno demográfico representa el estudio de la población humana en un momento dado de la historia; “demos” significa pueblo y “grafía” trazo, entonces es como decir “el camino que sigue el pueblo”, en este camino hay cambios. Kotler y Armstrong (2012) definen la demografía como el estudio de las poblaciones humanas con respecto a la magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza y entre otros. Los hábitos de compra variarán acuerdo a la edad que posea cierta parte de la población, por ejemplo, los adultos mayores tienen en mente adquirir productos y servicios diferentes a los de la población más joven, y, si el país se encontrara poblado por muchos adultos mayores, es capaz que predominen sus hábitos frente al de los demás. La composición de las nacionalidades en un país también es importante, ya que por ejemplo si existen bastantes personas provenientes de Suiza en Costa Rica, su comportamiento de compra variará. Lo mismo con el género y la raza.

2.3.2.1.1.2 *Entorno económico.*

Los mercadólogos deben estudiar el tipo de economía que posee “x” país ya que de acuerdo a estas es como se va a constituir el mercado. Existen tres clases o tipos de economía, una “economía industrializada” caracterizada por la existencia de mucha variedad de bienes por ello se consideran mercados ricos. Luego, la “economía de subsistencia” en la cual las personas consumen la mayoría de su producción agrícola e industrial, es decir, solamente trabajan para vivir con lo necesario; por último, las “economías de desarrollo” son economías más equilibradas en las que puede haber oportunidad para ofertar propuestas valiosas de marketing (Kotler y Armstrong, 2012). Estos tipos de economía determinarán el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los posibles consumidores, es por esto que los mercadólogos deben estar atentos a estas variables, estudiarlas y ejecutar acciones.

2.3.2.1.1.3 *Entorno natural.*

Desgraciadamente, el medio ambiente ha sido dañado poco a poco y así seguirá siendo hasta que los seres humanos adopten una cultura de sentido común que se preocupe por cuidar lo que, en realidad, brinda la vida. Bien se sabe que existen varios lugares del planeta en los que la escasez de agua es severa, hay bastante contaminación e incluso han aparecido nuevos tipos de contaminaciones como la acústica.

Kotler y Arsmtrong (2012) comparten la importancia de que los mercadólogos consideren las siguientes tres implicaciones de la contaminación a la hora de desarrollar ofertas al mercado:

- 1- Existe déficit en materias primas como el agua, el petróleo y otros minerales, así que, entre más escasas, más caras.
- 2- Aumento en la contaminación.
- 3- Algunos gobiernos no intervienen sanamente en el cuidado del medio ambiente ya que las políticas difieren en uno de otro. Algunos por falta de educación y otros porque simplemente no poseen los fondos económicos para destinarlos en el cuidado ambiental.

Por ello, ahora se deben formular propuestas de valor ambientalmente sustentables para así exportar una excelente imagen y no involucrar en altos costos. Hay personas que son más sensibles que otras con respecto al medio ambiente, por ello, se hace el énfasis en el cuidado a tener con esto.

2.3.2.1.1.4 Entorno tecnológico.

Desde que se crearon los primeros inventos revolucionarios como la bombilla hasta la creación de videojuegos en realidad virtual, la tecnología ha sido uno de los factores más influyentes en el mundo. Cualquier producto o servicio con una mejor tecnología, es decir, que facilite la vida solucionando problemas varios, será muy cotizado.

Los mercadólogos que entran en este campo, se encuentran expuestos a un gran crecimiento. Tienen que ser bien detallistas y ser conocedores en el tema para crear propuestas de valor y ofertas de mercado bastante atractivas. En fin, esta fuerza se volverá aún más poderosa cada vez que el tiempo avance hasta el punto de automatizar el 90% de las actividades del ser humano.

2.3.2.1.1.5 Entorno político.

Existen muchas leyes y regulaciones ejercidas por los gobiernos hacia los negocios en las que se tocan aspectos como seguridad, conciencia ambiental, competencia, consumidor, precios justos y empaque. También hay leyes que prohíben monopolios, prácticas comerciales injustas, protección al consumidor, prohibición de ciertos productos a menores de edad, entre otras (Kotler y Armstrong, 2012). Además, la ética ha permutado en

el tiempo; existe gente que es muy sensible “éticamente” dando a entender que burlar a la ley no es algo productivo.

Toda esta legislación debe ser muy tomada en cuenta a la hora de elegir la forma de mercadear ya que incurrir en un problema de éstos no es algo tan sencillo de manejar. Hay que elegir los productos correctos y destinarlos al mercado meta correcto.

2.3.2.1.1.6 Entorno cultural.

Una última fuerza que los mercadólogos deben valorar para elaborar un plan de mercadeo es el entorno cultural. Kotler y Armstrong (2012) refieren a esto básicamente como aquellos preceptos establecidos en una sociedad que ordenan seguir percepciones, conductas, valores y preferencias. En la sociedad siempre existen instituciones que instan a interiorizar los factores anteriores, sin embargo, las personas han adoptado distintos puntos de vista, como, por ejemplo, tatuarse cuando objetivamente en la sociedad se dice que es “dañino para la salud”.

2.3.2.1.2 Análisis interno de la empresa.

Luego de haber analizado el entorno externo de la empresa, prosigue averiguar qué sucede dentro de la empresa para conseguir sus objetivos, es decir, qué fortalezas tiene para considerarse como ventajosa frente a otras y qué debilidades posee que a ser corregidas.

2.3.2.1.2.1 Análisis FODA.

Hellebust (como se citó en Villagómez, Mora, Barradas y Vázquez, 2014) afirma que el análisis FODA es una herramienta que ayuda a conocer todo el entorno que rodea a la organización, tanto en su ambiente interno como externo. Las fortalezas y debilidades son elementos que una empresa puede controlar, pero las oportunidades y amenazas son un mayor reto porque están en cierta medida fuera de control; por ello se tienen que establecer medidas preventivas y correctas para afrontar a tiempo las amenazas y aprovechar oportunidades (Villagómez, et al., 2014).

Los mercadólogos al identificar el FODA, están más preparados para formular propuestas de valor que beneficien a la empresa. Al tener un claro perfil de la empresa con

respecto a lo que le afecta y lo que es fuerte, se alcanzan más fácilmente los objetivos. En la ilustración 14 se explica cada inicial de esta herramienta.

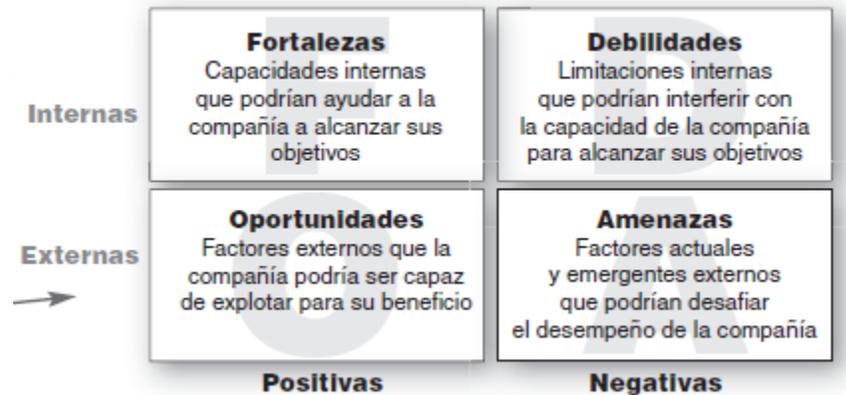


Ilustración 14. Matriz FODA. Adaptado de Kotler y Armstrong (2012).

2.3.2.1.2.2 Cadena de valor.

Con el fin de identificar fortalezas y debilidades, es mandatorio identificar las actividades que realiza una empresa a lo interno para producir algo o aportar un servicio. Kaplinsky y Morris (como se citó en la CEPAL, 2014) piensan que una cadena de valor comprende todas aquellas actividades requeridas para que un producto o servicio se traslade en las diferentes etapas de producción, es decir, desde la concepción de la idea hasta la entrega a los clientes finales. Entre mejor se ejecuten esas actividades, más valor para el consumidor.

La cadena de valor se divide en dos tipos de actividades, actividades primarias y actividades de apoyo. Kotler y Keller (2012), mencionan que dentro de las actividades primarias se encuentran: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y servicio. Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo se encuentran: aprovisionamiento, desarrollo de tecnología, gestión del talento humano y la infraestructura de la empresa. La idea es buscar en qué actividades se incurren en altos costos para mejorar y a la vez las fallas en cada una para tomar medidas correctivas e incrementar el valor aportado.

2.3.2.1.3 *Competencia.*

La competencia corresponde a aquellas organizaciones “rivales” que pertenezcan a una misma industria, sector y que ofrezcan productos o servicios con bondades similares (Kotler y Keller, 2012).

2.3.2.1.3.1 *Análisis de las cinco fuerzas de la industria de Porter.*

Las estrategias están hechas para implementarse con el fin de distinguir el modo de hacer las cosas entre una compañía y otra, es decir, para convertirla en una organización más competitiva que las demás. A la hora de formular estrategias, es fundamental realizar un análisis de la competencia con respecto a la manera de desarrollar su negocio. Sin embargo, la naturaleza de la competitividad involucra no sólo a la competencia, sino también a proveedores y consumidores; Michael Porter identificó cinco fuerzas competitivas que afectan a las decisiones estratégicas de las industrias, David (2013), menciona y explica las 5 fuerzas en su libro de Administración Estratégica:

- 1- Rivalidad entre empresas competidoras: La rivalidad entre las empresas puede ser muy fuerte si sus productos/servicios son muy similares ya que resulta complicado tratar de diferenciarse, sobre todo si la competencia posee información a la mano sobre las formas de hacer las cosas de la empresa en cuestión. Debido a la gran rivalidad que pueda existir, una jugada aparentemente inteligente para sobresalir en la industria puede implicar múltiples acciones de contrataque por parte de la competencia.
- 2- Entrada potencial de nuevos competidores: La entrada de nuevas empresas a una industria en específico es muy relativa. Si una organización posee productos de alta calidad, acceso a precios más bajos y recursos mercadológicos, es más fácil que esta ingrese a la industria a pesar de las barreras existentes. Cuando existe la entrada potencial de nuevos competidores entonces las empresas aplican estrategias para fortalecer sus posiciones en el mercado como, por ejemplo, reducciones en los precios, financiamientos especiales, entre otras.
- 3- Desarrollo potencial de productos sustitutos: El desarrollo de productos que sustituyen a otros ha aumentado la presión competitiva entre empresas; si es más barato y fácil cambiar a un producto sustituto, por ejemplo, comprar edulcorantes

como “Splenda” en vez de azúcar “doña María”, lo más probable, es que estos sustitutos ganen más participación de mercado.

- 4- Poder de negociación de los proveedores: Cuando no hay mucha existencia de materias primas importantes o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es significativamente alto, los proveedores tienen el poder de influir en el comportamiento de compra de las empresas. Con el fin de no incurrir en altos costos se propone formar alianzas con proveedores para generar rentabilidades recíprocas; esto se puede reflejar en la entrega de artículos a tiempo, desarrollo de nuevos productos, etc...
- 5- Poder de negociación de los consumidores: Si los consumidores adquieren productos no diferenciados o estandarizados, tienen más oportunidad para negociar el precio ya que se puede conseguir fácilmente en distintos lugares; sobre todo si compran por volumen ya que la competencia ofrecerá servicios especiales para conseguir su lealtad.

2.3.2.1.3.2 *Estrategias genéricas de Porter.*

Luego de haber analizado las fuerzas competitivas de la industria es momento de asumir una estrategia que le brinde una ventaja competitiva a la empresa. David (2013) comenta que Michael Porter planteó tres tipos de estrategias que cualquier empresa puede adoptar de acuerdo a sus necesidades, de ahí el nombre “genéricas”.

- 1- Estrategia de liderazgo en costos: Es una estrategia caracterizada por ofrecer bienes a un costo unitario muy bajo; se dirige principalmente a aquellos consumidores que buscan siempre un precio bajo.
- 2- Estrategia de diferenciación: Su finalidad es la producción de bienes y servicios con características, bondades o atributos diferentes a los ofrecidos por la industria, tanto así que el precio no es una variable tan importante como en la estrategia anterior.
- 3- Estrategia de enfoque: La esencia de esta estrategia es ofrecer productos y servicios orientados a nichos o grupos pequeños de consumidores con distintas necesidades.

Es importante considerar estos tipos de estrategias genéricas al momento de desarrollar un plan de mercadeo ya que éstas direccionarán la formulación de estrategias para las variables producto, precio, plaza y promoción y por supuesto, el posicionamiento.

2.3.2.2 Metas de marketing.

Cada empresa tiene metas segmentadas por departamentos, así como el departamento de producción tiene metas, también el de mercadeo. Antes de iniciar con el plan de mercadeo, se debe pensar cuáles son las metas u objetivos de marketing; el plan ayuda a indicar el cómo la organización cumplirá dichas metas. En sí, estas metas fijan el rumbo de lo que se espera obtener al final, es lo mismo que a nivel empresarial.

2.3.2.3 Estrategia de marketing.

Con un análisis del entorno y metas de marketing definidas, es tiempo de hacer valer la palabra “estrategia” ya que es aquí donde se piensa y se plasma cómo crear valor para el cliente.

2.3.2.3.1 Mercado meta.

Anteriormente se tocó el tema de la segmentación de mercados; cuando se identifican los segmentos de mercado junto con sus necesidades, deseos y capacidades de pago, se escoge uno para ingresar en éste. Esto es a lo que se le conoce como selección del mercado meta lo cual representa el primer paso estratégico (Kotler y Armstrong, 2012).

2.3.2.3.2 Posicionamiento.

Seguidamente, se debe decidir cómo diferenciar las ofertas de mercado para el mercado meta escogido, esto es producto del análisis de dicho mercado. Hay que posicionar el producto, es decir, “hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 49). Se debe pensar tranquilamente cómo distinguir el producto de otros para obtener una ventaja estratégica; aquí va influenciar el análisis de las estrategias genéricas de Porter.

La mayoría de los consumidores se enfocan en los eslogans ya que este corto mensaje dice mucho de la compañía a grandes rasgos. Estos son frases creativas fáciles de recordar que sirven también como propaganda.

Al posicionar, los mercadólogos tienen que identificar aquellas diferencias que tiene el producto que representan un valor para el cliente y a la vez una ventaja competitiva para

la empresa; a partir de estas diferencias, se construye su posición; a mayor valor, mayor compromiso, esto es a lo que se le llama como “diferenciación” (Kotler y Armstrong, 2012).

La diferenciación construye el posicionamiento a generar; existen tres estrategias para mejorar la posición de los productos mencionadas por Ferrell y Hartline (2012):

- **Mejoramiento de la situación presente:** Es necesario controlar lo que el mercado meta desea y el grado de satisfacción que percibieron por el producto. De esta forma la empresa está siempre al margen de las expectativas del cliente asumiendo una mejoría constante.
- **Reposicionamiento:** Si un cliente no estuvo satisfecho por el producto, es recomendable que la empresa dé un giro de 180° y reformule su estrategia de negocios con el fin de crear una nueva imagen para que no se estanque con una situación desfavorable.
- **Reposicionamiento de la competencia:** Muchas veces la estrategia actual de una organización es muy buena, sin embargo, lo mejor para posicionarse en el mercado puede ser atacar las debilidades de los competidores con el fin de que estos cambien sus estrategias de posicionamiento. Por ello, las empresas pagan mucho para la obtención de información de otros (benchmarking).

2.3.2.3.3 *Mezcla de mercadeo /marketing mix/tácticas.*

Luego de haber planteado la estrategia, prosigue la parte táctica del plan de mercadeo, es decir, la forma en que la empresa es capaz para generar demanda de su producto o servicio por parte de los consumidores potenciales. Para esto, los mercadólogos utilizan la “mezcla de marketing” o análisis de las 4 “p’s” la cual es el “conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 51).

A continuación en la ilustración 15, se muestra gráficamente qué incluye cada “p” de la mezcla del mercadeo:



Ilustración 15. Mezcla de marketing. Adaptado de Kotler y Keller (2012).

2.3.2.3.3.1 *Producto.*

Primeramente, se debe describir la parte tangible de la propuesta de valor, es decir, los bienes o artículos que van a utilizar los clientes potenciales. Kotler y Armstrong (2012), describen al “producto” como la “combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta” (p.51).

Los encargados de la elaboración del plan de mercadeo, tienen que considerar que el producto a vender posee 4 niveles de valor agregado (propuesta de valor). Al describir el bien, hay que iniciar con el nivel más bajo, el cual corresponde al “valor fundamental para el cliente” y aquí se responde a la pregunta ¿qué está obteniendo en realidad el cliente? Es decir, cuáles son los beneficios que resuelven las necesidades o los deseos del mercado meta. Después, se escalo al siguiente nivel: el “producto real”; aquí se ve plasmado físicamente el beneficio principal que ofrece el producto. Se desarrollan las características, el nombre, el diseño, la calidad, la marca y el envase, estilo y los atributos del producto. Tercero, el departamento de marketing tiene que crear un “producto aumentado” referente al beneficio principal del producto y al producto real; acá se refiere a los beneficios extras o lo que “va más allá” del producto como el servicio de mantenimiento, garantías y asesoramiento. Por

último, existe una gran posibilidad de crear un “producto potencial”, esto es una mejora o transformación del equipo a futuro. (Kotler y Armstrong, 2012).

En el caso de la empresa Ficmams, existe la posibilidad de brindar a los clientes productos de una línea llamada: Maquinaria final de línea, esta involucra máquinas dedicadas al embalaje, envasado, enfardado, entarimado y encajado de artículos de los clientes. Se debe caracterizar a cada máquina que se pueda fabricar acorde a las necesidades del cliente.

Entendiendo todo lo anterior, la idea es posicionar y diferenciar los productos de Ficmams, por ello, Ferrell y Hartline (2012) proponen primeramente las siguientes estrategias de diferenciación del producto con el resto:

- **Descriptor del producto:** Los beneficios del producto tienen que comunicarse de la forma más coherente y eficaz posible para que los clientes entiendan de qué se trata y por qué resulta mejor que otros.
- **Producto aumentado o servicios de soporte al cliente:** Cuando los productos son muy parecidos, el incluir servicios previos y post venta incrementan la diferenciación del artículo o del bien.
- **Imagen:** Es importante que el cliente posea una buena impresión de la organización ya que esto resulta ser una de las bases para un buen programa de mercadeo. Si una organización transmite una buena imagen, tiene una ventaja competitiva frente a las demás y esto permite diferenciar “de primera entrada” el producto que se entregará.

2.3.2.3.3.2 Precio.

Una vez explicado el beneficio que brindará el producto, es necesario cuantificarlo mediante la fijación de un precio. Primero que todo, hay que definir este concepto para así ir en una misma línea de entendimiento. El precio se define, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2012) como “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los clientes potenciales dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien” (p.290).

Antes de fijar el precio de un producto es necesario entender un concepto bastante importante; la elasticidad precio de la demanda. Krugman y Wells (2006), afirman que esto

es el cambio porcentual de la demanda con respecto al cambio porcentual en el precio, es decir, ¿cuánto variará la demanda si se eleva o baja el precio de un producto o servicio?

La siguiente ecuación explica este concepto:

$$\text{Elasticidad de la demanda} = \frac{\Delta \% \text{ Cantidad demandada producto}}{\Delta \% \text{ Precio producto}}$$

Es importante conocer esto ya que la demanda de los productos dependerá si el precio es estable o no; después de todo, el factor más relevante y que implica costos en el mercadeo es el precio y los clientes siempre se fijarán en éste por default.

Ahora bien, luego de entender esto se puede proceder a mencionar las estrategias para fijar los precios que detallan Kotler y Armstrong (2012):

- 1- Fijación basada en el valor para el cliente: Se establece el precio de acuerdo a las percepciones del cliente y no en el costo que tuvo el vendedor. ¿Qué tanto valor dan los consumidores a los beneficios que reciben del producto? Aquí se establece un precio meta basado en ese valor percibido. Un buen valor no es lo mismo que un precio alto; es importante estudiar bien los deseos de los clientes para saber el precio límite por el cual estarían dispuestos a pagar.
- 2- Fijación de precios por valor agregado: Mucha gente cree que aquí se reducen los costos para ser mejor que la competencia, sin embargo, esto es erróneo ya que la estrategia consiste que adherir características y servicios de valor extra o agregados para diferenciar las ofertas y de esta forma explicar el por qué sus precios son más altos.
- 3- Fijación de precios basada en el costo: Los precios se fijan con base en los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos. Las organizaciones proyectan sus costos y establecen un margen de ganancia el cual se refleja en el precio con la finalidad de verdaderamente ganar algo más por todo el esfuerzo hecho ya que la idea no es finalizar “tablas” financieramente. En esta estrategia es importante explicar la existencia de tres tipos de costos; primeramente, los costos fijos, éstos son costos que la empresa debe asumir sabiendo que no varían con el nivel de producción o de ventas, en cambio, los costos variables son aquellos que sí varían en proporción

directa con el volumen producido. Por último, los costos totales corresponden a la suma de los costos fijos más los costos variables ($CT = CF + CV$).

- 4- Fijación de precios basada en la competencia: Se establecen los precios basándose en las estrategias, costos, precios y ofertas del mercado de los competidores. La organización, en este caso Ficmams, si adopta esta estrategia de fijación tiene que realizar un benchmarking de la industria manufacturera de maquinaria final con la finalidad de saber qué hace la competencia y así tomar acción.

2.3.2.3.3.3 *Plaza.*

Ya establecido el precio lo que sigue es la distribución de los productos. Cuando se trata de la plaza, son todas las actividades realizadas por la empresa que permiten que el producto esté a la disposición de los clientes potenciales (Kotler y Armstrong, 2012). Es decir, los canales o intermediarios que se utilizarán para disponer el producto al consumidor, y estos, deben elegirse cuidadosamente para no incurrir en muchos costos.

El producto puede distribuirse usando cualquiera de estos canales:

- Canal 1: Productor al consumidor (Entrega directa).
- Canal 2: Productor – Minorista – Consumidor (Entrega indirecta).
- Canal 3: Producto – mayorista – Consumidor (Entrega indirecta).

Es necesario que exista una buena comunicación entre los intermediarios o miembros del canal para evitar problemas de entrega; es necesario definir quién hará qué y qué se obtendrá a cambio.

Hay que tomar en cuenta el transporte, es decir, el medio, por ejemplo, si se habla de maquinaria pesada lo más probable es que se transporte en un camión grande y no un auto convencional.

Ficmams tiene que definir esto claramente; lo más probable es que debido a su naturaleza de fabricar máquinas acordes a las necesidades del cliente, el canal a utilizar sea el número 1.

En sí, la plaza es toda la logística necesaria para que el cliente posea el bien, no solamente es entregar o elegir canales, sino elegir un lugar específico para que el cliente lo obtenga a menos que la empresa lo entregue directamente y eleve el precio debido al flete.

2.3.2.3.3.4 *Promoción.*

Luego de haber establecido la forma en que se le va a disponer los bienes a los clientes, prosigue pensar y formular la estrategia de mezcla de promoción o mezcla de comunicaciones de marketing. Kotler y Armstrong (2012) definen esto como la unión específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales (fuerza de ventas), promoción de ventas y herramientas de marketing directo usadas para transmitir el valor para el cliente de forma persuasiva y llamativa; es la forma de conectar con el cliente.

Las siguientes son las cinco formas o herramientas principales de promoción que plantean los autores anteriores:

- **Publicidad:** Toda forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- **Ventas personales:** Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente.
- **Relaciones públicas:** Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- **Marketing directo:** Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente.

No se debe confundir la “promoción” con “publicidad” ya que ésta última es una parte de la promoción. La publicidad es cualquier forma o medio pagado para representar ideas, bienes o servicios por un patrocinador. (Kotler y Armstrong, 2012).

Esta mezcla de comunicaciones de marketing se evidencia físicamente en los distintos medios existentes expuestos por Lovelock y Wirtz (2015):

1. Comunicaciones personales:
 - Ventas.
 - Atención al cliente.
 - Telemarketing.
 - Boca en boca.
2. Promoción de ventas:
 - Muestras
 - Cupones
 - Reembolsos establecidos
 - Regalos
 - Promociones con premios.
3. Anuncios:
 - Transmitidos.
 - Impresos.
 - En internet.
 - Exteriores.
 - Correo directo.
4. Infomerciales y relaciones públicas:
 - Boletines de prensa.
 - Conferencias de prensa.
 - Eventos especiales.
 - Patrocinio.
 - Exhibiciones, ferias, comerciales.
 - Cobertura iniciada en los medios.
5. Materiales instructivos:
 - Páginas de internet.
 - Folletos.
 - Software en CD-ROM.

- Manuales de instrucción.

6. Diseño corporativo:

- Cartelería.
- Decoración de interiores.
- Vehículos
- Equipo.
- Papelería.
- Uniformes.

Para cualquier medio y herramienta de promoción a utilizar, se debe considerar sumamente importante qué se quiere comunicar, cómo se codifica lo que se quiere comunicar, ¿el mensaje es claro?, tener cuidado con variables que pueden afectar el proceso comunicativo como el ruido, asegurarse de recibir retroalimentación por parte del receptor (¿qué captó éste?).

Por otro lado, teniendo todo lo anterior en cuenta, los mercadólogos pueden escoger entre 2 alternativas de estrategias básicas de mezcla de promoción:

- Estrategia de empuje: Consiste en impulsar el producto a través de los canales de marketing hacia los consumidores finales; se implementan las ventas personales y la promoción comercial. Los intermediarios trabajan por el productor.
- Estrategia de atracción: Se refiere a que el productor dirige los esfuerzos de mercadeo hacia los consumidores finales para que estos compren el producto; se implementa la publicidad y promoción.

2.3.2.4 Plan de acción.

Luego de haber formulado las estrategias de marketing, hay que aplicarlas ya que de nada sirve tener un conocimiento sino se aplica. El plan de acción es la parte operativa del plan de mercadeo, donde se ejecuta o implementan las estrategias acordes a lo establecido en los objetivos de marketing. Las estrategias tratan del qué y el porqué de las actividades de marketing, en cambio, la ejecución se refiere al quién, dónde, cuándo y cómo. Qué acciones concretas se desarrollarán y cuáles serán sus costos, son preguntas esenciales partes de un plan de acción. (Kotler y Keller, 2012).

2.3.2.5 Finanzas.

En el plan de mercadeo se incluye al final la traducción financiera que implica el plan o programa de acción. En esta sección, se evalúan aspectos como presupuestos, proyecciones de ventas, punto de equilibrio y pronósticos de gastos.

2.3.2.5.1 Análisis del punto de equilibrio.

Gitman y Zutter (2012) indican que un “análisis de punto de equilibrio es el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos operativos. Es donde no hay ni pérdida ni ganancia” (p.456). Cualquier empresa debería hacer esto para mantenerse siempre al margen.

2.3.2.5.2 Pronóstico de ventas.

Se realizan pronósticos de ventas con el fin de calcular los réditos que dejarán el plan de mercadeo; éstas son predicciones.

2.3.2.5.3 Pronóstico de gastos.

También se realizan proyecciones de gastos en los que se puede incurrir con el plan de mercadeo.

2.3.2.5.4 Presupuesto.

Se realizan presupuestos para averiguar las entradas y salidas de efectivo a un futuro dado gracias al plan de mercadeo. (Gitman y Zutter, 2012).

2.3.2.6 Controles.

La última etapa del plan de marketing corresponde a los controles; estos corresponden a indicadores que evalúan las consecuencias de las actividades generadas con la finalidad de realizar ajustes. (Kotler y Keller, 2012).

De acuerdo con los autores anteriores, existen 4 tipos de controles a aplicar:

- Control del plan anual: ¿Se alcanzan los resultados previos?
- Control de rentabilidad: ¿Se registran ganancias o pérdidas?
- Control de eficacia: ¿El gasto es eficaz? ¿Qué impacto tuvo la inversión en marketing?
- Control estratégico: ¿Se persiguen las mejores oportunidades en los mercados?

2.4 Conceptos técnicos

Debido a la naturaleza de la empresa, es necesario explicar algunos conceptos con el fin de contextualizar al lector en el tema industrial.

2.4.1 Automatización Industrial.

Al fin y al cabo, la fabricación de una máquina que realice algún proceso, sustituye o disminuye la manipulación humana, lo cual, en teoría, permite simplificar el trabajo y utilizar al colaborador en una labor diferente más estratégica para la empresa. Se dice que “La Automatización Industrial es el uso de tecnologías que ayudan a controlar una máquina, un proceso o dispositivo que normalmente cumple trabajos o tareas que se repiten, lo que permite una operación automática de los mismos, disminuyendo así la intervención humana” (Crespo, 2011).

2.4.2 Maquinaria industrial a la medida.

Es importante definir algunos de los productos de Ficmams que pueden ser poco conocidos por la mayoría de las personas.

2.4.2.1 Pasteurización.

La empresa ha desarrollado tanques de pasteurización para sus clientes. En sí, ¿qué es la pasteurización? Se escucha mucho este término cuando las personas hablan sobre la leche, porque la leche al salir de la vaca, necesita someterse a un proceso de limpieza.

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE) haciendo referencia al químico Louis Pasteur, pasteurizar significa “elear la temperatura de un alimento líquido hasta un nivel inferior al de su punto de ebullición durante un corto tiempo, y enfriarlo después rápidamente, para destruir los microorganismos sin alterar la composición y cualidades del líquido”.

2.4.2.2 Bobinadoras de cable.

Es importante entender la terminología de ciertos productos que se consideran como principales en la cartera de productos de Ficmams.

Nuevamente, la RAE facilita lo que significa la palabra “bobinar”; esta significa “arrollar hilos, alambres, etc... en forma de bobina, generalmente sobre un carrete”. Cuando dice en “forma de bobina”, buscando ser pragmático, se refiere a en forma de rollo de película cinematográfica o de cilindro de hilo.

Quiere decir que una bobinadora de cable sería la máquina o artefacto que hile los cables, es decir, que los “arrolle”.

2.4.2.3 Transportadoras helicoidales.

Otro producto que ofrece la empresa, son las reconocidas transportadoras helicoidales. Se observan mucho en las fábricas, bodegas o silos y se nota que son largos “tornillos” movidos por una especie de motor en forma horizontal. Estas transportan material a granel, es decir, sin empaquetar.

La RAE menciona que el nombre “helicoidal” se debe a que “tiene forma de hélice”.

2.4.3 Manipulación de residuos sólidos urbanos.

El ser humano realiza muchas actividades que generan residuos sólidos, esto es normal, pero actualmente se ha acumulado gran cantidad de “sobrantes” debido al desarrollo industrial, tecnológico y el incremento de la población mundial. Lastimosamente, se identifican muchos daños al ambiente como por ejemplo la contaminación de los mantos acuíferos, la contaminación del aire y del suelo. Entonces, los gobiernos por país, organizaciones lucrativas y no lucrativas han tratado de plantear estrategias para reducir la cantidad de residuos existentes, y éstas, han traído buenos réditos, sin embargo, no es suficiente ya que el medio ambiente aún sigue bastante contaminado (Vargas, Alvarado, López y Cisneros, 2015).

Varias organizaciones aplican un concepto bastante mencionado, la “logística inversa”. Stock (1992), Rogers & Tibben-Lembke (1999) (como se citó en Contreras, Fraile y Silva, 2013) piensan que este concepto se define como:

El proceso de planificación, implantación y control eficiente del flujo efectivo de costos y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminado, así como de la información relacionada, desde el punto de

consumo al punto de origen, con el fin de recuperar valor o su correcta disposición (p.31).

Tomando en cuenta el concepto anterior, las empresas deberían realizar planes de manejo ambiental para mitigar los impactos negativos generados al ambiente o plantear estrategias de logística inversa. La empresa en estudio, fabrica equipo industrial específicamente para el manejo de residuos sólidos ya que sabe que actualmente los materiales sobrantes necesitan tratarse para cumplir políticas y regulaciones ambientales.

Estos desarrollos le proporcionan a la empresa una buena imagen ante el mercado, ya que cumple con políticas y regulaciones convirtiéndola así en una organización responsable con el ambiente. A muchos clientes les debería importar las consecuencias ambientales de sus actividades para así evitarse problemas legales.

2.4.4 Maquinaria final de línea.

2.4.4.1 Embalaje.

Embalaje proviene del infinitivo “embalar”, el cual, de acuerdo con la RAE, significa “colocar convenientemente dentro de cubiertas los objetos que han de transportarse. En esencia, es proteger o envolver los artículos terminados”.

2.4.4.2 Encajado/Encaje.

El encajado corresponde a un proceso realizado por máquinas industriales o de forma manual que consiste, de acuerdo con la RAE, en “meter y guardar algo dentro de uno o más cajones”. Básicamente es guardar un producto dentro de una caja; “pick-and-place”.

2.4.5 Partes de la maquinaria de encajado (Pick-and-Place).

A continuación, se presentan las partes básicas que debería tener toda máquina encajadora de productos; claramente aparecerán más partes de acuerdo a la complejidad de la máquina lo que dependerá de las necesidades específicas de cada cliente. Varios conceptos fueron explicados gracias a continuas charlas con los ingenieros de Ficmams. Se utiliza una máquina encajadora de botellas como ejemplo, se aprecia a la misma en la ilustración 16.

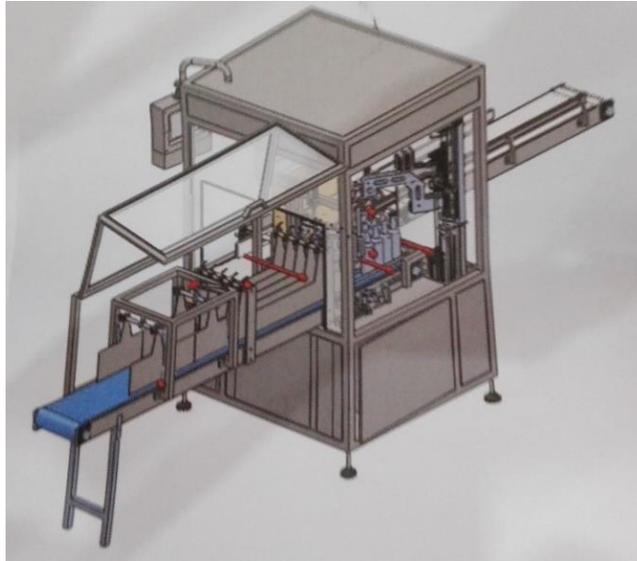


Ilustración 16. [Diseño de máquina encajadora de botellas](#). Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.

2.4.5.1 PLC (Programmable Logic Controller).

Es un dispositivo electrónico programable, con puertos de entradas y de salidas lógicas, el cual según las condiciones en sus entradas y de acuerdo al programa previamente cargado, actúa sobre sus salidas. A estos equipos se les puede añadir módulos de comunicación, lectura y escritura de señales analógicas y digitales. En la ilustración 17 se aprecia al lado izquierdo, el PLC y al derecho, la fuente de poder.



Ilustración 17. PLC y fuente de poder. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.

2.4.5.2 Fuente de Poder.

Artefacto encargado de transformar el tipo de corriente (AC/DC) y voltaje de la alimentación principal de la máquina al tipo de corriente (AC/DC) y voltaje adecuado para

el funcionamiento de los equipos electrónicos; por ejemplo: PLC, HMI (Human Machine Interface, panel de control).

2.4.5.3 Variadores de Frecuencia.

Antes de explicar este término, en la ilustración 18 se presentan algunos variadores con el propósito de brindar una idea sobre qué es esto.



Ilustración 18. Variadores de frecuencia. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.

Son dispositivos electrónicos encargados de variar la frecuencia del funcionamiento de un motor, de una máquina. En otras palabras, permite cambiar la velocidad acorde a las necesidades de la aplicación existente.

2.4.5.4 Banda acumulativa.

Se observa en la ilustración 19 que una banda acumulativa de una máquina encajadora corresponde a la banda transportadora en donde se van a colocar y acumular los productos para luego, mediante la señal de un sensor, avanzar debajo de los grippers.



Ilustración 19. Banda acumulativa de botellas. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.

2.4.5.5 Grippers.

Los grippers son las “garras” o pinzas que toman el producto y lo desplazan hacia la banda de salida en donde se encuentran las cajas y lo depositan ordenadamente en cada una de estas. Un ejemplo lo muestra la ilustración 20.



Ilustración 20. Grippers (8 botellas). Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.

2.4.5.6 Banda de salida.

La banda de salida corresponde, como lo muestra la ilustración 21, a la banda transportadora de la máquina en donde se encuentran las cajas que van a ser trasladadas hacia el final de la línea, es decir, serán tomadas y desplazadas a las tarimas.



Ilustración 21. Banda de salida de cajas para botellas. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.

2.4.5.7 Panel de operación.

Como se observa en la ilustración 22, es aquel instrumento que le permite al hombre interactuar con la máquina para realizar determinados procesos como: detener la máquina, ajustar velocidades y recibir información sobre un fallo específico. También se le conoce como interfaz “hombre-máquina”.



Ilustración 22. Ejemplo panel de control. Adaptado de la Gerencia de Operaciones de Ficmams, octubre 2017.

3. Capítulo III: Marco Metodológico

Entendiendo las bases teóricas que orientan a dar una solución al estudio, se prosigue a presentar la forma en que se llevó a cabo el proyecto, es decir, la metodología del estudio.

A continuación, se aprecia el tipo, técnicas y diseño de la investigación, el muestreo respectivo, las fuentes de información, entre otros aspectos.

3.1 Tipo de investigación

La investigación posee un enfoque cuantitativo debido a que se desea recolectar, describir, contar numéricamente, y presentar, de manera gráfica, toda información con respecto a la posible oportunidad para comercializar máquinas encajadoras a los clientes potenciales de Ficmams, es decir, hay una realidad que se desea conocer. Las preguntas formuladas son tanto cerradas como semi-abiertas con el fin de obtener mayor información.

Se realizan preguntas orientadas a datos generales, situación actual de la empresa, oportunidad de la comercialización de máquinas encajadora y características relacionadas a las 4 p's del mercadeo: Producto, precio, plaza y promoción.

3.2 Alcance de la investigación

- 1- Investigación exploratoria: No se han efectuado estudios de mercado en Ficmams y menos para esta clase de producto, por ello la investigación posee un componente exploratorio. Entonces, lo anterior implica adentrarse en una realidad sin precedentes para profundizar en las variables de interés y descubrir hallazgos relevantes.
- 2- Investigación descriptiva: En la investigación de mercados es pertinente mostrar las características de todas aquellas variables establecidas, como, por ejemplo: disposición a adquirir encajadoras y la mezcla de mercadeo.

3.3 Diseño de la investigación

La investigación se caracteriza por poseer un diseño no experimental porque las variables no son manipuladas en ningún momento. Se recolectan datos en un ambiente

natural, además, se caracteriza por ser transversal ya que la información se recopila en un momento dado en el tiempo; hay un inicio y un final en el II semestre del 2017.

3.4 Técnicas de investigación

Debido a la naturaleza del producto a lanzar, fue necesario hacer uso de la técnica conocida como “entrevista personal”. Esta brinda una mayor flexibilidad en el proceso de recolección de información ya que si hay un dato incorrecto, en ese mismo instante se corrige; además, se logra profundizar bastante.

3.5 Marco muestral o listado de empresas.

El marco muestral se compone de un listado de empresas de la industria manufacturera de productos alimenticios escogidas a conveniencia. Se escogió esta división o sub sector industrial por varias razones; las dos primeras, son extraídas del “perfil de la industria” en la Guía de Industrias 2017 publicada por la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR).

- 1- La manufactura es el principal sector de actividad económica del país; ha venido creciendo en los últimos veinticinco años a una tasa promedio de crecimiento anual del 5% ya que representa la industria con mayor peso, según la CICR.
- 2- La producción de alimentos y bebidas corresponde la rama industrial de mayor peso; el 33% de las empresas pertenece a este subsector.
- 3- Esta industria está constantemente encajando productos para su cuidado y protección para que así luego sean llevados a sus destinos íntegramente cumpliendo los procesos y requisitos logísticos.

Las empresas que forman parte del marco, fueron recopiladas gracias a la Guía de Industrias 2017 que publicó la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) y el Directorio Industrial de la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA). La primera guía, muestra de forma clasificada las empresas por industria y además un perfil de la industria, el cual explica datos macroeconómicos con respecto a la situación industrial costarricense y de otros países.

3.6 Muestreo

Se efectuó un muestreo a conveniencia de varias empresas de la industria manufacturera de productos alimenticios debido a que es un mercado que por su naturaleza normalmente necesita este tipo de maquinaria, además la maquinaria va dirigida a producción de volumen, es decir, grandes cantidades de consumo masivo. Como tercera razón, se acordó con la empresa que no era necesario establecer una muestra muy grande, esto permitió al estudiante identificar empresas que les gustaría hacerles llegar el producto. Otra razón para usar este tipo de muestreo se debe a que la inversión en este tipo de maquinaria no es apta para PYMES. Estas cuatro razones se conectan con el hecho del poco tiempo de realización que se cuenta para analizar una muestra representativa.

A pesar de lo anterior, sí se contó con tiempo para entrevistar a 11 empresas; se debe tomar en cuenta la dificultad de obtener información por parte de las personas contactadas ya que no poseen tiempo para brindar atención, no desean compartir la información o simplemente no hay interés.

3.7 Instrumentos de investigación

Como instrumento de investigación se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y semi-abiertas con el fin de que a futuro se lograra analizar fácilmente la información. El mismo cuenta con 27 preguntas y se encuentra estructurado en 3 secciones: Datos generales, situación actual de la empresa y la oportunidad de comercialización. Además, se utilizó el teléfono celular ya que éste contiene una función que permite grabar las conversaciones ([Ver apéndice A: Cuestionario para clientes potenciales](#)).

Además de este instrumento, se aplicó a todos los entrevistados un mini cuestionario de tres preguntas meramente con respecto a generalidades de la automatización industrial con el fin de contextualizar mejor la investigación y a la vez, para “romper el hielo” implicando así un fácil traslado al siguiente instrumento. De hecho, cada entrevista inició con estas preguntas ([Ver apéndice D: Preguntas rompe hielo sobre la automatización industrial](#)).

3.8 Fuentes de información

1. Fuentes primarias: Corresponden a la información recolectada de las unidades informativas en las entrevistas; la misma fue la que sentó las bases para analizar los resultados de la investigación de mercados.
2. Fuentes secundarias: Estas fuentes se caracterizan por ser de complemento importante para la investigación; entre ellas se encuentran: página web de Ficmams., páginas web de industrias fabricantes de maquinaria, páginas web de instituciones como la Cámara de Industrias de Costa Rica, listado de clientes y proveedores de Ficmams, el Banco Central de Costa Rica, la Cámara de la Industria Alimentaria, la página del Estado de la Nación, trabajos relacionados a investigaciones de mercados, y toda la literatura pertinente para fundamentar teóricamente el estudio.

3.9 Sujetos de información

Población: Las empresas seleccionadas a conveniencia que se encuentren dentro del marco muestral creado, pertenecientes a la industria de productos alimenticios que no sean PYMES, caracterizadas por producir en gran volumen para el consumo masivo, las cuales se consideren potenciales para la empresa Ficmams, y, además, que se localizan en la Gran Área Metropolitana (GAM).

Unidad de estudio: Toda empresa seleccionada a conveniencia que se encuentre dentro del marco muestral creado, perteneciente a la industria de productos alimenticios que no sea PYME y por producir en gran volumen para el consumo masivo, la cual se considere potencial para la empresa Ficmams., y, además, que se localice en la Gran Área Metropolitana (GAM).

Unidad informante: Corresponde a toda aquella persona que labore en la empresa seleccionada quien cuenta con conocimiento sobre las necesidades de la empresa en términos de mejoramiento –involucra compra de maquinaria- del proceso final de línea de manufactura.

Sujeto de información: Son las personas que cuenten con el conocimiento y la potestad para identificar e implementar mejoras en la línea final de manufactura dentro de la

empresa en que laboran. Se encuentran incluidos los gerentes de compras, gerentes generales, ingenieros en mantenimiento industrial y de producción industrial.

3.10 Variables de estudio

Con el fin de conocer las variables más importantes del estudio, en la tabla 1 se presentan cada una de ellas con su concepto sumado a la forma de operacionalización.

Tabla 1

Variables del estudio

Variables	Concepto	Operacionalización
Puesto/Cargo	Corresponde a la función que ocupa la persona en la empresa.	Conocer el cargo del encuestado fue importante ya que permitió saber si éste tenía conocimientos relativos a este tipo de maquinarias.
Marcas	Una marca es el “nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o la combinación de los mismos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y que los diferencia, de sus competidores” (Kotler y Armstrong, 2012).	Con el fin de conocer un poco sobre el perfil de la empresa, se preguntó acerca de las marcas de productos que manejan cada una.
Países a los cuales se exporta	Corresponde a los países del exterior a los cuales las	Para conocer sobre el perfil de la empresa y evaluar qué tan grande es, se solicitó a las

	organizaciones brindan sus productos o servicios.	empresas seleccionadas informar acerca de los países con quien tienen relaciones comerciales.
Proveedor	Básicamente, un proveedor es la persona que va asistir a las empresas con materias primas y/o existencias para que estas las procesen en productos finales y se vendan.	Conocer el proveedor que ofrece las máquinas de encaje a las empresas seleccionadas, permite identificar la competencia directa de Ficmams.
Volumen de producción de la máquina	Es el grado de uso de la capacidad de la máquina. Normalmente se mide en porcentajes, en horas o en unidades producidas.	Esta variable permitió identificar las unidades producidas de las máquinas actuales de las empresas seleccionadas. De esta forma, Ficmams podría fabricar y automatizar una máquina que tenga mayor capacidad de producción.
Satisfacción	Se refiere al “grado en que el desempeño percibido de un producto o servicio coincide con las expectativas del consumidor” (Kotler y Armstrong, 2012).	Es importante conocer la satisfacción actual del cliente y sus motivos con el fin de ofrecer una mejor máquina que sí cumpla sus expectativas.

Tipos de empaque	Son los diferentes materiales que protegen a los productos fabricados por las empresas de la industria manufacturera alimenticia.	Saber cuáles son los tipos de empaque permite confeccionar una máquina acorde al producto. Además, si existen muchas empresas con repetido número de empaque entonces representaría una oportunidad para Ficmams.
Valor estimado de la máquina actual	Es el precio aproximado que posee este tipo de máquinas.	Esta variable ayudó a determinar un precio aproximado como propuesta del plan de mercadeo de Ficmams.
Disposición a adquirir de la máquina	Adquisición: Compra de la máquina.	Esta variable es fundamental ya que determina si existe la oportunidad de comercializar a futuro las máquinas de encaje.
Decisión de compra	La decisión de compra es el proceso deliberado por el cual una unidad o persona realiza a la hora de adquirir un producto o servicio.	Conocer qué unidad o grupo de personas decide comprar este tipo de maquinarias, resultó importante para saber a quién dirigirse con el fin de gestionar una posible venta.
Medio para comunicar información	Son las formas en las que se dan a conocer toda información útil con respecto a una idea, un producto o un servicio.	Mediante esta variable se logró averiguar los medios que prefieren los clientes para darles a conocer la información de las maquinarias de encajado.

3.11 Trabajo de campo

1. Elaboración del marco muestral.
2. Selección de muestra.
3. Prueba piloto: Se acudió a dos ingenieros de la empresa para realizar una simulación de la encuesta con el fin de identificar mejoras tanto en el diálogo como en el instrumento de recolección de información.
4. Se llamaron a las empresas que son parte de la muestra y se pactó una entrevista formal con la unidad informante. Las llamadas se efectuaron basándose en un “speech” para llamar la atención de los clientes potenciales.
5. En compañía del vendedor, se visitaron a las empresas respectivas en donde se tuvo una encuesta con una duración de 25 minutos aproximadamente. Se hizo uso del cuestionario semi-abierto y a la vez se explicó el motivo de la visita para motivar la flexibilidad de respuesta por parte de la unidad informante.
6. Se recurrió a grabar varias entrevistas para así volver a analizar la información más adelante.

Las entrevistas se desarrollaron desde el 8 de setiembre hasta el 10 de octubre. De 51 empresas, solamente participaron 11 ([Ver apéndice B: Lista de empresas contactadas](#)).

Es importante destacar que el vendedor fue de gran ayuda ya que facilitó el transporte para trasladarse de un cliente hacia otro.

3.12 Herramientas de análisis

La aplicación “Microsoft Office Word” fue de gran ayuda para redactar las respuestas que brindaron los entrevistados en las reuniones respectivas. Se escribieron las respuestas rápidamente en papel, luego con la app mencionada, con más calma, se mejoró la redacción,

Se utilizó la herramienta “Microsoft Office Excel” para analizar los datos que requerían la elaboración de gráficos; de esta forma se logra un mejor entendimiento de los resultados.

4. Capítulo IV: Situación Actual

En este capítulo se presenta el análisis del entorno en el que se encuentra la empresa, es decir, lo que sucede tanto a lo interno como a lo externo de la misma con la finalidad de determinar sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Algo a recalcar sería la caracterización que se hace de la competencia existente. Lo anterior se refiere al análisis FODA que tanto utilizan las empresas para evaluarse a sí mismas.

4.1 Análisis del entorno externo empresarial

Primeramente, se estudian las fuerzas exteriores a la empresa para buscar oportunidades que se logren aprovechar y a la vez amenazas a tomar en cuenta para consecuentemente, identificar las fortalezas que servirán como remedio en contra de estas fuerzas negativas.

4.1.1 Macro-entorno.

El análisis del macro-entorno se realizará utilizando la metodología de análisis de las dimensiones o perspectivas “PEST”, lo que significa, **P**: Perspectiva política, **E**: Perspectiva económica, **S**: Perspectiva sociodemográfica y **T**: Perspectiva tecnológica.

Perspectiva política

Abissi (2017) expresa en el periódico “El Financiero” acerca de que, en estos últimos 4 años, Costa Rica se ha caracterizado por poseer el mayor déficit fiscal de la región y que seguirá creciendo. Además, su deuda pública es la que se encuentra en mayor crecimiento comparada con los otros países. A continuación, se observa en la ilustración 23, cómo ha variado el déficit fiscal y la deuda pública para Centroamérica desde el año 2013.

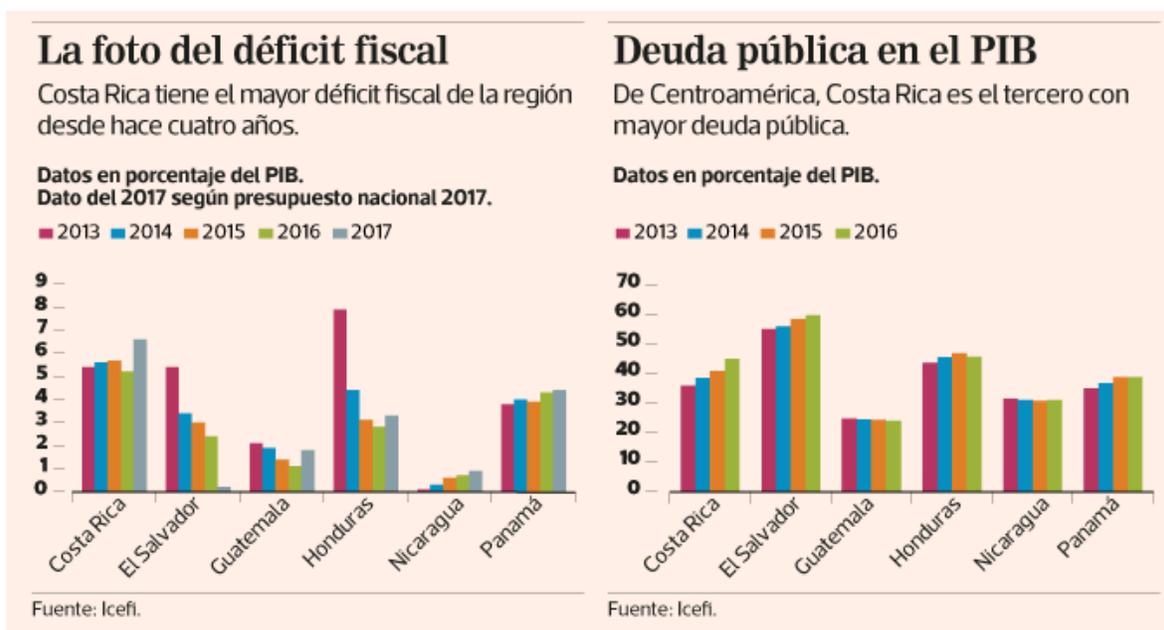


Ilustración 23. Déficit fiscal y deuda pública comparada de la región centroamericana. Adaptado de El Financiero a partir de la información del Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI), 2017.

Para combatir la escasez financiera, el gobierno necesita préstamos monetarios ya sean internos o externos; si son internos entonces El Estado acude a instituciones financieras internas y si son externos, se pide prestado a otros países. En cualquiera de las dos formas se está obteniendo dinero que se pudo haber utilizado para la inversión productiva, es decir, para realizar proyectos que acrecienten la situación económica. Esto genera empleo y mejora la competitividad del país, sin embargo, esto se complica si se debe cumplir con una obligación financiera. Al suceder esto, el gobierno compite con varias empresas productivas lo que incrementa la competencia haciendo que las tasas de interés y el costo de vida aumenten (inflación), por ello, la población se ve afectada por la mala administración gubernamental.

Ficmams debe estar siempre anuente a la situación fiscal del país ya que esto impacta en sus actividades lucrativas al observar que el Gobierno aplica políticas fiscales, por ejemplo, reducción de gastos y aumento en la cantidad de impuestos.

Perspectiva económica

La economía es una ciencia social que nunca es constante, por ello se deben plantear modelos para tratar de entenderla y así dar posibles soluciones a fenómenos que se viven en

la realidad. El mundo siempre está alerta de variables como la inflación, el tipo de interés, la tasa de desempleo, y, además, el tipo de cambio. Estos elementos pueden afectar la compra de bienes y servicios por parte de las empresas, por ello, estar anuente brinda la oportunidad de planear con antelación los movimientos para contrarrestar dichas fuerzas. Costa Rica se considera una economía de desarrollo ya que hay oportunidades interesantes para ofrecer propuestas de valor; además, la economía aún se sostiene.

a) Inflación:

Se entiende a la inflación como la situación en la que los precios de los bienes y servicios de un país se elevan provocando una mayor dificultad para adquirirlos, en otras palabras, se incrementa el costo de vida, pero el poder adquisitivo de las personas sigue siendo el mismo.

Con el fin de contextualizar a Ficmams respecto a la inflación de Costa Rica, se presenta el siguiente gráfico en el que dicho indicador se acumula cada mes:

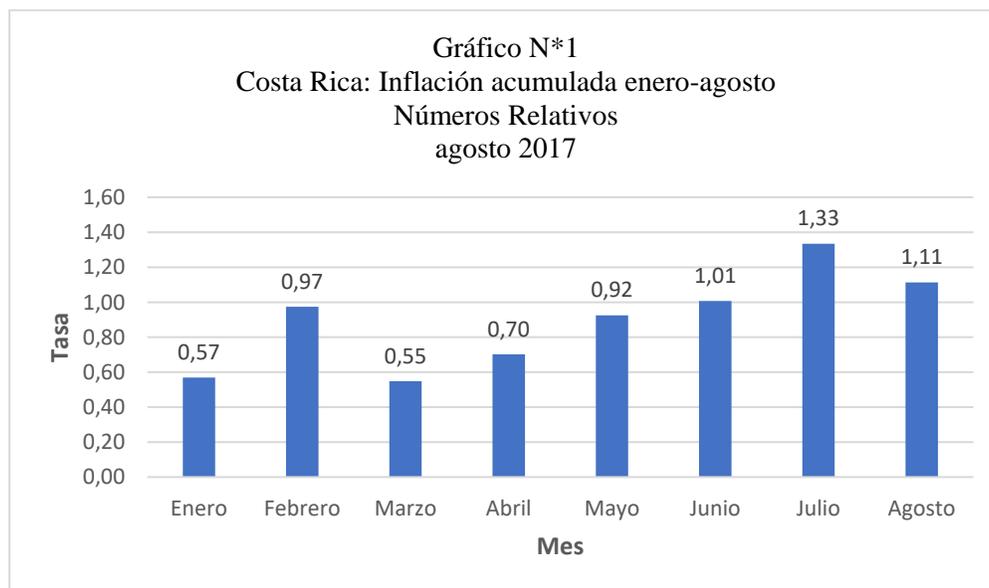


Ilustración 24. Gráfico 1. Adaptado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Unidad de Índices de Precios, 2016-2017, agosto 2017.

En el gráfico anterior se observa que la inflación acumulada ha variado durante la primera mitad de año, sobre todo se nota un crecimiento desde marzo hasta julio lo cual es perjudicial. Afortunadamente para el mes de agosto la inflación disminuyó en 0,22 lo cual es

beneficioso para la empresa ya que, de seguir así, los precios de los bienes (materiales) necesarios para trabajar serán más baratos.

b) Tipo de cambio:

El tipo de cambio es el valor de una moneda expresado en términos de otra, existen dos tipos: compra y venta. El tipo de cambio de compra se refiere a la compra de “colones” si se tienen dólares, pasa lo contrario con el tipo de cambio de venta. La venta será más cara porque la moneda está evaluada como más cara entonces quiere decir que al comprar dólares el banco nunca perderá dinero y, por lo tanto, las personas siempre perderán por el diferencial cambiario. A continuación, en la ilustración 25 se muestra lo anterior contextualizado para Costa Rica.

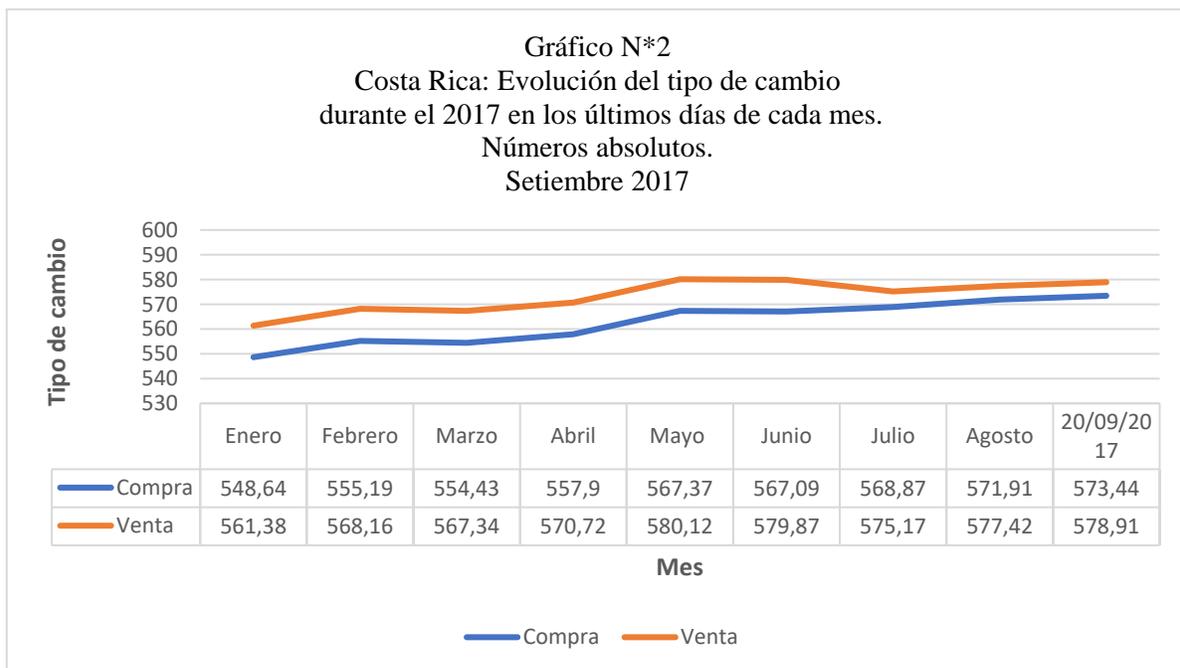


Ilustración 25. Gráfico 2. Adaptado del Banco Central de Costa Rica (BCCR), setiembre 2017.

En el gráfico anterior se analiza la evolución de los dos tipos de cambio; observando el tipo de cambio de venta, el cual para efectos de este estudio es más importante, se nota que este ha ido variando ya que existen aumentos y disminuciones, sin embargo, luego de julio vuelve a aumentar constantemente hasta setiembre. Si sigue incrementando sería un problema para la empresa ya que costaría más obtener materiales o realizar cualquier inversión. Es una variable que debe ser monitoreada con detalle.

Este elemento es importante considerarlo a la hora de exportar ya que normalmente todas las transacciones se realizan en dólares.

c) Tipo de interés-Tasa básica pasiva:

El BCCR publica todos los días la tasa básica diaria o tasa básica pasiva la cual indica la cantidad porcentual de intereses que ganaría una persona al depositar sus ahorros en cuentas bancarias; pues la labor del banco es reconocerle una parte al depositante por no confiar sus fondos a otra institución. Sería contrario si se hablara de la tasa básica activa. En la ilustración 26 se presenta un claro ejemplo de lo explicado previamente para la situación costarricense en este año.

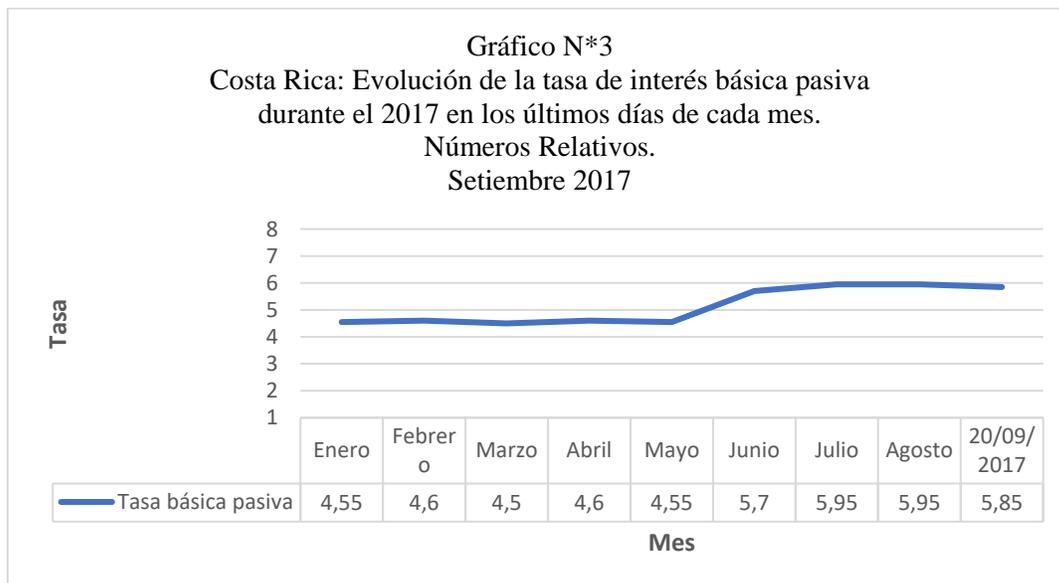


Ilustración 26. Gráfico 3. Adaptado del BCCR, setiembre 2017.

En el gráfico anterior se observa la evolución de la tasa básica pasiva a los últimos días de cada mes del presente año, se nota que desde enero hasta mayo hubo aumentos y decrementos, luego desde junio hasta agosto solamente hubo aumentos, pero para setiembre hubo una disminución lo cual implica que porcentualmente se ganaría menos en intereses por tener dinero en una cuenta bancaria. Ficmams debe verificar siempre esta variable ya que las cantidades que maneja la empresa son representativas y puede ganar intereses.

d) Tasa de desempleo:

La tasa de desempleo se entiende como el porcentaje de personas que han hecho gestiones concretas para obtener un trabajo, es decir, están disponibles para laborar, pero aún no lo consiguen y poseen una edad de 15 años o más. Para Costa Rica, en el presente año, se presenta la ilustración 27 con el fin de visualizar mejor este fenómeno.

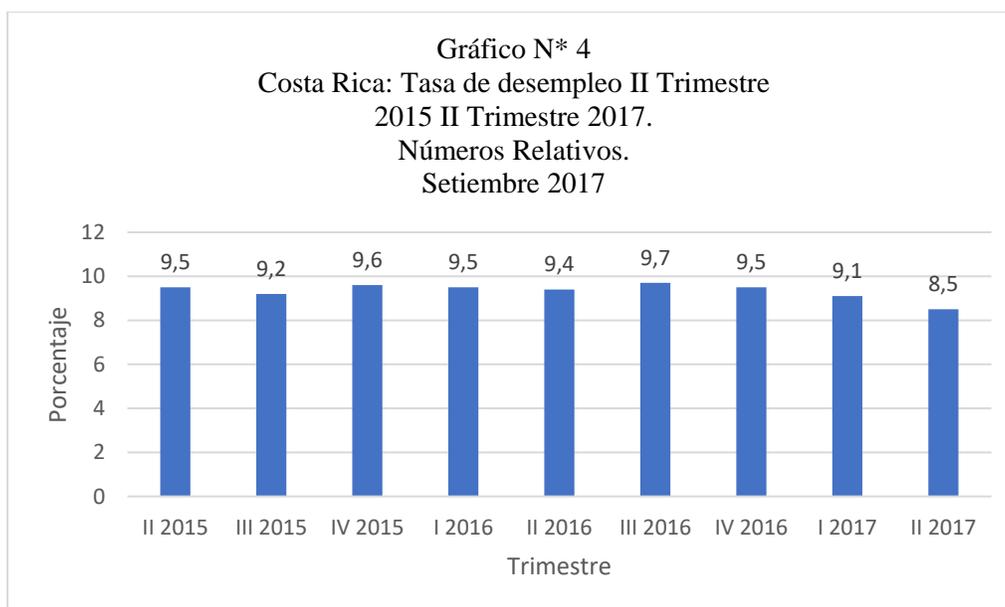


Ilustración 27. Gráfico 4. Adaptado del INEC. Encuesta Continua de Empleo [ECE], agosto 2017.

En el gráfico anterior se observan distintas variaciones porcentuales en el desempleo costarricense en los años 2015, 2016 y 2017, sin embargo, lo más llamativo es que para el segundo trimestre del presente año hubo una disminución notable de 0,6 puntos lo que radica en que hay más personas empleadas lo cual favorece al país. A pesar de esto, el porcentaje sigue siendo alto y para Ficmams algo importante es saber cómo está el mercado laboral para así contratar a personal formado que necesite un empleo, sobre todo a jóvenes con el fin de moldearlos a su cultura, enseñarles herramientas para que se desenvuelvan en la industria manufacturera y así generen un impacto positivo para Costa Rica.

Perspectiva sociodemográfica

a) Tamaño de la población:

Los cambios en el tamaño de una población influyen en el consumo de un producto o servicio específico. Costa Rica es un país pequeño que posee un crecimiento poblacional constante cada año; de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se

proyecta que habrá más personas viviendo en Costa Rica (más hombres que mujeres) para los siguientes años. De hecho, para el año 2050 el total será conformado por 6.093.068 millones de habitantes.

Se muestra a continuación, en la ilustración 28, la proyección de la población total costarricense para los años 2018-2025:

Costa Rica: Población total por sexo, según años calendario 2011-2050			
Año	Población		
	Total	Hombres	Mujeres
2018	5 003 402	2 523 072	2 480 330
2019	5 058 007	2 549 677	2 508 330
2020	5 111 238	2 575 550	2 535 688
2021	5 163 038	2 600 660	2 562 378
2022	5 213 374	2 624 989	2 588 385
2023	5 262 237	2 648 531	2 613 705
2024	5 309 638	2 671 292	2 638 345
2025	5 355 592	2 693 280	2 662 312

Ilustración 28. Población total de Costa Rica, clasificada por sexo según cada año. Adaptado del INEC, agosto 2017.

Cuando aumenta el número de personas en un país, es natural y normal que éstas necesiten adquirir alimento para sobrevivir, claramente, al existir mucha población en un lugar pequeño, surge el reto para las empresas y el país en brindar alimentos a tanta gente como se pueda, por ello, el nivel de productividad debe ser mayor.

Esta situación bien puede ser una oportunidad para la empresa Ficmams, ya que, con una máquina de encaje correctamente automatizada, las compañías mejorarían su nivel de productividad permitiendo así que la cantidad de alimentos que se transporten sea mayor. Es importante recordar que, una empresa al aumentar su nivel de producción, sus costos por unidad se verán reducidos; entre más produzca menos le costará producir el siguiente producto.

b) Instituciones educativas:

Otro aspecto sociodemográfico importante a mencionar son las instituciones educativas que apoyan la investigación y el uso de la tecnología como medio para desarrollar

el aprendizaje. Específicamente, las universidades (UCR, TEC, UNA, UTN, UNED) cumplen un rol importante no sólo por la formación de profesionales, sino también por la promoción del avance tecnológico.

Ficmams puede crear alianzas estratégicas con estas instituciones y utilizarlas como un apoyo promocional de sus servicios tecnológicos; es importante recordar que la empresa no solamente fabrica maquinaria a la medida, también brinda asesoría, capacitaciones y entrenamiento a cualquier entidad que lo requiera.

Perspectiva tecnológica

En la industria manufacturera, por su naturaleza, se necesita estar muy actualizado de los cambios, desarrollos e innovaciones tecnológicas que se dan en el mundo y sobre todo en el país de operación ya que las empresas siempre buscan cómo mejorar los procesos de producción y cómo simplificar el trabajo de forma que les permita adquirir niveles de rentabilidad superiores y minimización de costos. Si en un país el avance tecnológico es constante, es normal que el parque empresarial crezca y se desarrolle mejor, pero si la tecnología es muy rezagada o no se hacen esfuerzos por investigar, difícilmente existirá progreso. Esto depende mucho también del presupuesto y las políticas que posea cada país.

a) Producción del conocimiento:

Las mejoras tecnológicas existen gracias a la apropiación y aplicación del conocimiento, por ello, un país que desee crecer necesita difundir de forma amplia y correcta el conocimiento de forma que esté al alcance de todas las personas, en especial, en este caso, de las empresas que coadyuvan al desarrollo económico costarricense. ¿Cómo difundir el conocimiento para generar mayor producción? Existen varias maneras:

- Promoción de carreras técnicas e ingenierías como por ejemplo ingeniería electrónica, Mecatrónica, Metalmeccánica, computación, diseño e implementación de software, entre otras.
- Creación de comunidades de investigación científica.
- Generación de incentivos para quienes deseen investigar (estudiantes, investigadores, profesionales ya en el mercado laboral) y para evitar la fuga de cerebros.

- Modelización de plataformas amigables con el usuario que permitan absorber fácilmente el conocimiento sobre un tema en específico.

El Informe del Estado de la Ciencia, Tecnología e Innovación elaborado para el año 2014 hace alusión al éxito que tiene Costa Rica por difundir la tecnología; esto se nota en empresas dentro de zonas francas las cuales se encuentran en un constante crecimiento. Sin embargo, hay muchas empresas locales más pequeñas que muestran brechas en su capacidad para crear y adoptar el conocimiento tecnológico. Esto se debe mayoritariamente a la falta de una adecuada estrategia de inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) para la innovación en pequeñas y medianas empresas; al no haber inversión, las empresas no tienen los recursos para poder adentrarse más en la innovación y, por ende, se estancan en el tiempo. La verdad es que el nivel de la inversión de I+D y su distribución son elementos claves para que el país crezca científica y tecnológicamente.

Ficmams precisa estar anuente siempre a las investigaciones científicas desarrolladas en Costa Rica referente a temas industriales, con el fin de retroalimentarse y así aprovechar el conocimiento para aplicar mejoras en los productos y servicios que ofrece.

Desgraciadamente, el país no gana el título de líder regional en generación de conocimiento científico y tecnológico, sin embargo, el impacto productivo que posee es bastante permitiendo así mejorar su posición frente a otros países. Esto se nota en las exportaciones realizadas; Costa Rica es un país que a pesar de ser pequeño y de encontrarse en una zona geográfica en auge, ha logrado posicionarse como líder en América Latina y el Caribe como mayor exportador de medio y alto contenido tecnológico. De hecho, en el primer Informe del Estado de la Ciencia, Tecnología e Innovación realizado en el año 2014, se muestra que en 1990 la exportación de dichas tecnologías representaba 9,3% de las manufacturas de tecnología media y alta, luego, en el 2012, éstas ascendieron a un 44% (Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible , 2014).

b) Talento humano:

Quienes tienen el poder para aplicar el conocimiento adquirido y utilizarlo para implementar maneras más tecnológicas de hacer las cosas son los mismos costarricenses. En el país existe mucho talento tanto en jóvenes como en adultos, pero de acuerdo al informe

del Estado de la Ciencia, Tecnología e Innovación la edad promedio de gente profesional en este tema es de 47 años; esto ya ha cambiado un poco, aunque aun así hay rezagos. Lo que se busca es promover un “relevo generacional” para que más jóvenes se sumen a la investigación y creación de tecnología, además, es necesario eliminar las brechas de género y la endogamia académica (entiéndase esto como la formación de estudiantes para que se queden trabajando en la misma universidad donde se graduaron; con el mismo conocimiento y sin experiencia en otras empresas).

Afortunadamente, se ha observado una gran incursión de jóvenes en carreras profesionales de ingenierías como computación, biotecnología y electrónica. Es importante que las carreras se diversifiquen, es decir, que no solamente se estudien carreras ya sobrepobladas. También, hay que pensar que el futuro reside en profesiones que tengan mucha conexión con las tecnologías de información (TIC'S). Otro aspecto importante referente a lo anterior es que todavía existe una brecha de género reflejada en una menor participación de las mujeres en este tipo de carreras; el informe dice que de los mejores 34 perfiles del país solamente tres son mujeres.

Para que el país crezca, hay que pensar en cómo retener al talento humano para que no se marche a otro país; gran parte de costarricenses migran y se llevan ese talento consigo dejando al país sin un recurso esencial, este fenómeno bastante común se le conoce como “fuga de cerebros”. El problema es que existen varias personas estudiadas en química, física, ingeniería eléctrica, electrónica y agrícola que dejan el país, y justamente lo más necesitado son estos expertos. Se debe pensar en estrategias como por ejemplo el ofrecimiento de incentivos para fomentar la retención de los Ticos.

c) Acceso a internet:

El acceso a la información es actualmente una de las mayores ventajas que las personas pueden tener ya que información es igual a conocimiento. Como panacea, aparece el internet permitiendo que gran cantidad de ciudadanos costarricenses utilicen un celular o un ordenador para entrar en páginas con diverso contenido informativo, por ejemplo: periódico en línea, redes sociales (Facebook, Twitter), vídeos, blogs, entre otras.

Actualmente, Costa Rica lidera en acceso a internet en América Latina y se refleja porque en estos últimos años ha existido mayor acceso por hogares; evidencia de esto es que el país avanzó del 24% de casas conectadas en el 2010 a 60% en el 2015. Hay más hogares que usan dispositivos móviles en gran parte del país; cada vez más se reduce la brecha entre el acceso que tiene la zona urbana y la zona rural. Existe una gran penetración en banda ancha móvil por ello es que es fácil obtener ingreso a la información (Gobierno CR, 2017).

Para Ficmams resulta beneficioso aprovechar este recurso para mercadear sus productos y servicios a un bajo costo; ahora muchas personas observan cualquier clase de información gracias a internet.

4.1.2 Micro-entorno.

4.1.2.1 Análisis general de la industria manufacturera.

El Sector Industrial en Costa Rica ha tenido un gran apogeo; de acuerdo con la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) éste corresponde al que brinda mayor actividad económica en el país. Presenta un crecimiento en los últimos 25 años a una tasa promedio de crecimiento anual del 5%.

Es importante analizar el comportamiento de la producción industrial y la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) real el cual es presentado en la ilustración 29.

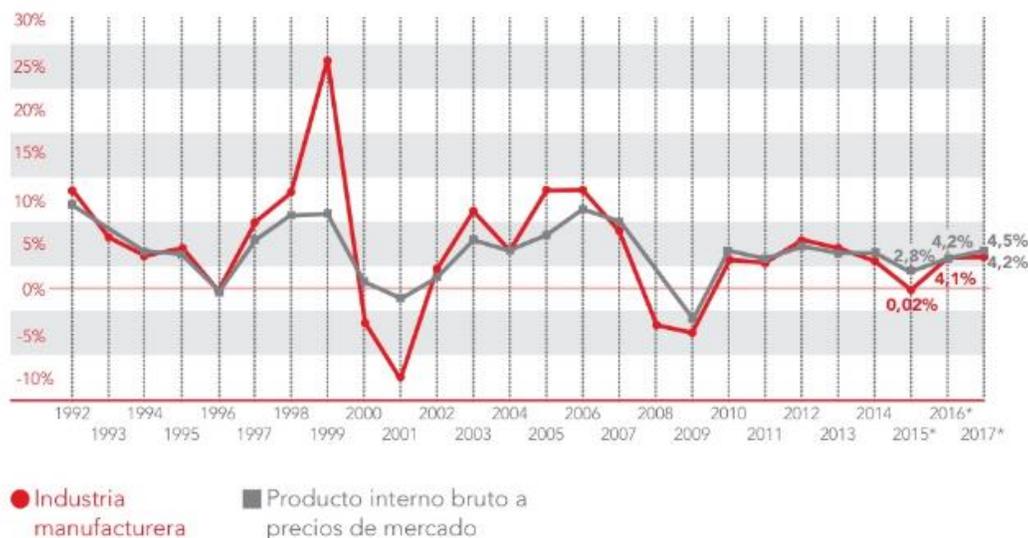


Ilustración 29. Tasas de variación del PIB Real y del PIB industrial. Adaptado de la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), junio 2017.

Se puede notar en el anterior gráfico que la curva de la producción industrial se asimila a la del PIB. Esto se debe a que la manufactura representa una de las actividades económicas que deja más réditos en el país, por eso se parecen mucho.

Esto es una ventaja ya que quiere decir que la mayoría de bienes y servicios costarricenses son producto de la manufactura, entonces para una empresa como Ficmams es bastante atractivo desempeñarse en el país como una entidad líder en este campo.

Ahora, dicho sector ha aportado aproximadamente el 22% del PIB real del país en estos últimos años, además de que, por otro lado, las exportaciones dadas con respecto a este sector han sido representativas para el país ya que, por ejemplo, para el año 2015 el área industrial representó poco más del 70% de todas las exportaciones costarricenses. Esto quiere decir que si tanto una persona jurídica como física desea desarrollar una idea lo bastante creativa relacionada con el sector industrial la cual sea de exportación, (producción industrial, electromecánica, ingeniería de alimentos; por ejemplo) tendría un potencial éxito. Ficmams puede involucrarse en la exportación de maquinaria, aunque también, no quedan por fuera, sus otros productos y servicios.

En Costa Rica existen 4 tipos de regímenes comerciales, y en estos se divide la producción industrial del país. Primero que todo, existe la “Zona Franca”, estas son empresas del extranjero que operan aquí y se caracterizan por producir utilidades muy grandes; aportan mucha cantidad de empleo. En segundo lugar, se encuentran las empresas dentro del “perfeccionamiento activo”, este consiste, de acuerdo a la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), en un régimen aduanero que le permite a un país recibir mercancías en el territorio aduanero nacional con suspensión de toda clase de tributos y bajo rendición de garantía (maquinaria y equipo), las mismas son sometidas a un proceso de transformación para obtener un “mejor” producto el cual será introducido en territorio nacional o será dedicado para la exportación. Ficmams puede aprovechar y ser partícipe de este proceso de transformación de acuerdo al producto de manufactura que se necesite. En tercer lugar, se encuentran las pequeñas empresas de manufactura las cuales poseen menos de 20 trabajadores. Por último, están las medianas y grandes empresas las cuales aportan mucho a la economía costarricense.

De acuerdo con la producción industrial, cada régimen ha tenido su aporte; en la ilustración 30 se observa como la situación ha cambiado a lo largo del tiempo.

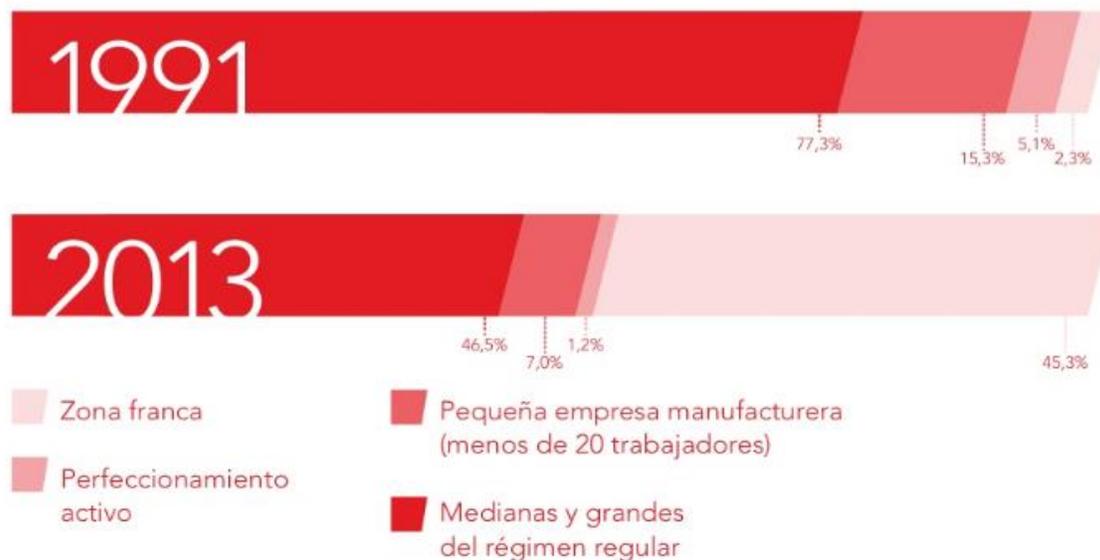


Ilustración 30. Composición de la producción industrial según régimen 1991 y 2013. Adaptado de la CICR a partir de la información del BCCR, junio 2017.

Antes las Medianas y Grandes empresas dominaban la producción industrial, sin embargo, con el paso de los años aparecieron más Zonas Francas y ahora producen tanto como las primeras mencionadas. Esto sirve como insumo para darse cuenta de que estas zonas son un mercado potencial ya que el volumen producido es mayor, claro está que no hay que descuidar la oportunidad de involucrarse siempre con Medianas y Grandes.

Por otro lado, es importante analizar la **composición** de las empresas - industrialmente hablando –existente en el país. Como dato inicial, la CICR suministra que el 95% de las empresas manufactureras son MIPYMES, es decir, empresas que cuentan con una cantidad de colaboradores muy baja. De forma más específica, las microempresas albergan el 59% de industrias, la pequeña empresa un 29%, la mediana un 7% y por último las grandes empresas poseen un 5%. Se demuestra cómo pequeños grupos de personas han logrado establecer empresas que aporten en la economía de Costa Rica.

Con respecto al **empleo**, la fuerza laboral del sector industrial costarricense se concentra en las empresas grandes (más de 100 trabajadores), específicamente un 70,6% se distribuye para este tipo de tamaño, y, por otro lado, solamente un 4,7% de trabajadores se

encuentran en las microempresas. Ya para el año 2016 se reportaban 140 mil colaboradores para tal sector.

Al categorizar al sector industrial manufacturero en subsectores, se determinan varios aspectos interesantes a tomar en cuenta. Primero, el subsector de producción de “alimentos y bebidas” lleva la ventaja ya que es la rama industrial de mayor peso, es decir, un 33% de empresas se encuentran dentro de esta área y además emplea al 39% de las personas. Luego, prosigue la “actividad metalmecánica” que fabrica desde un metal común hasta equipos grandes para el transporte de materiales por ejemplo; esta área abarca un 19% de las empresas industriales y aporta un 23% del empleo. Por último, el tercer subsector más representativo en la industria son los “productos de papel y cartón, imprentas y editoriales” ya que alberga el 12% de las empresas manufactureras y aporta un 6,1% de empleo. Es importante mencionar que los productos químicos, de caucho y plástico no comprenden muchas empresas, pero el porcentaje de empleo que ofrece es de 16,7% siendo más alto que los productos de papel, cartón, imprentas y editoriales.

Con respecto a las exportaciones por sub-sector, específicamente el alimenticio, la CICR revela que éste es un sector dinámico y además muestra un crecimiento en un 6,7% en sus exportaciones. Productos destacados son jarabes, gaseosas, jugos, aceite de palma, fruta en conserva, entre otros. De hecho, hubo un crecimiento en millones de dólares americanos para la industria alimentaria; en la tabla 2 se observa la variación correspondiente y la industria que se encuentra por encima del sector en estudio.

Tabla 2

Exportaciones industriales acumuladas por sector Enero-agosto, 2015-2016. En millones de US Dólares.

Sector	2015	2016	Variación 15-16
Equipo de precisión y médico.	1.398	1.643,8	17,6%
Alimenticio	979,1	1.044,3	6,7%

Fuente: Elaboración propia con información de la CICR y PROCOMER, junio 2017.

4.1.2.2 Competencia.

Para analizar a la competencia de Ficmams en todos sus ejes, se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de la industria de Michael Porter. Este brinda un panorama más claro de todos los aspectos en los cuales existe competencia. Las 5 fuerzas son:

- 1- Rivalidad entre empresas competidoras.
- 2- Entrada potencial de nuevos competidores.
- 3- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- 4- Poder de negociación de los proveedores.
- 5- Poder de negociación de los consumidores.

Competidores

Al hablar sobre competencia actual se refiere a todas las organizaciones que realizan actividades iguales o similares a Ficmams; para este estudio, se analizará la competencia en base a la importación o fabricación de maquinaria a la medida que mejore y automatice cualquier proceso industrial en la línea de producción (Esto porque existen otras líneas de producto también como la lavandería, la cual no se tocará en este estudio). Ingenieros de Ficmams mencionaron ciertas empresas posibles competidoras costarricenses las cuales fueron investigadas en internet; también en la página de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) se logró encontrar información al respecto. Al final se concluyó que la competencia es escasa; esto se debe a que el fuerte del país no es la manufactura pesada a la medida-automatizada, es una actividad que todavía está creciendo. Dentro de las características analizadas de la competencia se encuentran los siguientes aspectos: servicios prestados, logo, misión, visión, ubicación, clientes y experiencia (sin embargo, no todas poseen la totalidad de los aspectos anteriores).

Dentro de las empresas que se identificaron como competencia se encuentran:

- 1- Ruxi S.A.

Ruxi S.A se considera como competencia ya que importa equipo para los procesos de producción; también se dedican a fabricar algunas máquinas más pequeñas y específicas. En la ilustración 31 se presenta su logo.



Ilustración 31. Logo de Ruxi S.A. Adaptado de www.ruxisa.com/, setiembre 2017.

a) Ubicación:

Ruxi S.A. se localiza en San José, Costa Rica específicamente de la Castellana, 200 metros este, avenida 10, calle 4.

b) Productos/Servicios:

Ruxi S.A. es una empresa especializada en la importación, distribución y reparación de selladoras, empacadoras y rollos termoencogibles. Específicamente, cuentan con los siguientes productos:

- Selladoras de banda continua.
- Selladoras de mesa o de pedal.
- Selladoras para termoencogible.
- Selladoras de vasos
- Máquinas llenadoras.
- Empacadoras al vacío.
- Empacadoras en termoencogible.
- Llenadoras para líquidos, pasta y polvo.
- Empacadores verticales.
- Líneas de empaque.

Además, se importan los siguientes productos:

- Selladoras cajas de cartón.
- Máquinas flejadoras (máquinas que mantienen, refuerzan, fijan y/o aseguran cargas o productos; se utilizan en la industria del embalaje). Los flejes son tiras o correas de diferentes materiales.

- Paletizadoras.

La empresa es capaz de importar maquinaria de empaquetado y sellado ajustándose a los requerimientos de sus clientes.

Dentro de los servicios ofrecidos por Ruxi, se encuentran:

- Suministros y materiales de empaque como bolsas para empaque al vacío, rollos PVC, cintas adhesivas, plástico para alimentos y plástico para paletizar.
 - Alquiler de máquinas.
 - Repuestos básicos para las selladoras como resistencias, controles de temperatura, microswitches y transformadores.
 - Reparación en máquinas industriales para empaque.
- c) No cuenta con misión, visión ni valores escritos.
- d) Página web: Una parte de su página web se presenta en la ilustración 32.



Ilustración 32. Página web de Ruxi S.A. Adaptado de www.ruxisa.com/, setiembre 2017.

La página web presenta un diseño bastante moderno y amigable con el usuario ya que le permite desplazarse fácilmente por toda la pantalla de modo que con solamente un click en sus “botones” se despliega todo tipo de información de interés. La misma presenta bastante información para lograr que el cliente entienda holísticamente a la empresa; existe un espacio

para escribir cualquier consulta e imágenes que muestran gráficamente las máquinas que manejan.

2- Creativa RAAL Industrial.

Se identificó a Creativa como competencia ya que posee una gran trayectoria en la realización de proyectos; ha desarrollado 1764 proyectos y empezó funciones en el año 2006. A continuación, en la ilustración 33 se muestra el logo de la empresa.



Ilustración 33. Logo de Creativa Raal Industrial S.A. Adaptado de www.creativa.cr/, setiembre 2017.

a) Ubicación:

La empresa está localizada en Cartago, Costa Rica, específicamente en Sabana Grande en Tejar de El Guarco, 200 metros oeste, 200 metros norte y 200 metros este de la estación de RTV.

b) Productos/Servicios:

Creativa es una empresa costarricense dedicada a proyecto de diseño y fabricación de maquinaria a la medida para mejorar los procesos productivos; la innovación y la productividad es base para realizar bien sus proyectos. La empresa se compromete a brindar el soporte técnico requerido. Muchos de sus productos son dirigidos al sector médico, sin embargo, la empresa está capacitada para implementar proyectos en todo sector.

Entre los proyectos que se han desarrollado están:

- Cortadoras láser y soldaduras.
- Recortadoras automáticas.
- Termoformador por infrarrojo.

c) Misión:

Brindar soluciones para los procesos productivos mediante el diseño y fabricación de maquinaria a la medida.

d) Visión:

Proyectar a Creativa como una empresa de alta tecnología en procesos de manufactura para el año 2020.

e) Clientes:

No se conoce los clientes a quienes atienden, sin embargo, una gran parte tiene que ver con la industria médica.

f) Página web: En la ilustración 34 se muestra un extracto de su página web.



Ilustración 34. Página web de Creativa. Adaptado de www.creativa.cr/, setiembre 2017.

La página web posee un diseño muy moderno; el desplazamiento en la página es muy cómodo, presenta información básica para entender que la empresa desarrolla proyectos acordes a los requisitos suministrados, muestra gráficamente su localización, se muestra el contacto empresarial y aparece una pestaña para dejar comentarios. Sin embargo, es necesario escribir más información sobre proyectos y trabajos especializados que se han hecho para que el cliente comprenda mejor el funcionamiento de la empresa; es importante recordar que mediante el ejemplo las personas aprenden y entienden mejor las cosas.

3- Optyma Industrial

Se considera a esta empresa como competencia ya que fabrica y ensambla maquinarias acordes a las necesidades del cliente. Se visualiza su logo en la ilustración 35.



Ilustración 35. Logo de Optyma Industrial. Adaptado de www.optymacr.com/, setiembre 2017.

a) Ubicación:

Optyma Industrial es una empresa ubicada en Paraíso, Cartago. 200 metros este y 600 metros norte de la Municipalidad de Paraíso.

b) Productos/Servicios:

Optyma es una empresa costarricense especializada en brindar soluciones integrales en diferentes campos, desde la metalmecánica, mecánica de precisión, mantenimiento industrial y asesoría.

Mantenimiento Industrial: Se aplican técnicas y herramientas en la administración del mantenimiento a instalaciones, maquinaria para la mejora de los procesos productivos tomando siempre en cuenta las normas de higiene y seguridad laboral.

Metalmecánica: Realización de trabajos de trazo, armado, unión por soldadura, modelados de placa, fabricación de partes esenciales y ensamblajes de máquinas completas.

Mecánica de precisión: Diseño, programación, manufactura de piezas mecánicas, ensambles con un servicio personalizado (a la medida) y de calidad.

Los servicios son brindados principalmente a los sectores de industria médica, alimenticia y manufactura.

c) Misión:

No poseen una misión de la empresa.

d) Visión:

No se muestra la visión empresarial.

e) Clientes:

Entre los clientes que manejan se encuentra Kimberly Clark, Holcim, Closure Systems International, Bridgestone, Canam Technology Inc. (CTI) y Nitinol Devices and Components (NDC).

f) Página web: En la ilustración 36 aparece un extracto de su página web.



Ilustración 36. Página web de Optyma Industrial. Adaptado de www.optymacr.com, setiembre 2017.

Al acceder a la página web se puede observar la información necesaria para entender las 3 líneas de servicios que posee la empresa; aparece el contacto, una pestaña para escribir cualquier comentario, los colores son tranquilos, es decir, no cansan la vista. Sin embargo, no posee la dirección exacta del local, la misión, visión, valores de la empresa, experiencia y proyecto realizados.

4- Tecnomédica Innovación y Desarrollo S.A.

Esta empresa tiene la capacidad y los recursos para poder desarrollar proyectos a la medida a pesar que su gran foco está dirigido a empresas médicas. En cualquier momento un cliente puede pedir una maquinaria para otro fin y ésta trata de hallar la mejor solución. Se logra apreciar s logo en la ilustración 37.



Ilustración 37. Logo de Tecnomédica Innovación y Desarrollo S.A. Adaptado de www.tecnomedicaid.com/, setiembre 2017.

a) Ubicación:

Tecnomédica es una empresa ubicada en Cartago, Costa Rica. Específicamente en la Zona Industrial, Guadalupe de Cartago.

b) Productos/Servicios:

La empresa se dedica al mantenimiento electromecánico, montajes electromecánicos, diseño, fabricación, mejora y ensamble de equipos productivos de plantas industriales de alto nivel con el fin de optimizar los procesos productivos. Su énfasis es la industria médica.

Entre los servicios que brinda la empresa se pueden enlistar los siguientes:

- Diseño y fabricación de fixtures de ensamble manuales o semiautomáticos.
- Diseño y fabricación de partes de mecánica de precisión.
- Montajes electromecánicos en cuartos de producción.
- Diseño y fabricación de estaciones de trabajo en perfil de aluminio o acero inoxidable.
- Diseño y fabricación de gabinetes de control y equipos semiautomáticos.

c) Misión:

De acuerdo con su página web la misión de Tecnomédica es: “Ser una empresa líder en servicios de mantenimiento electromecánico, buscando el mejoramiento continuo y superando las expectativas de clientes de alto nivel, con trabajos de gran calidad y recurso humano capacitado, motivado y comprometido”:

d) Visión:

Ellos mismos visualizan su visión empresarial de la siguiente manera: “Seremos una empresa líder en el mercado nacional con proyección internacional, de excelencia organizacional que atenderá de forma puntual los requerimientos de sus clientes, ofreciendo

soluciones innovadoras acorde con las necesidades de cada compañía, con el fin de optimizar sus recursos, maximizar sus ganancias y para un crecimiento mutuo”.

e) Valores:

- Trabajo en equipo.
- Calidad.
- Orientación del Servicio al Cliente.
- Comunicación.
- Compromiso.
- Ética.

f) Clientes:

La página no muestra quiénes son sus clientes, pero se asume que atiende a empresas farmacéuticas y demás instituciones médicas. Una empresa que sí se conoce a quien presta sus servicios es Boston Scientific.

g) Página Web: Un extracto de su página web es mostrado en la ilustración 38.



Ilustración 38. Página web de Tecnomédica. Adaptado de www.tecnomedicaid.com/, setiembre 2017.

Al ver su página web se puede notar que es un sitio en construcción, aún no se finaliza; sin embargo, muestra puntualmente la esencia de la empresa, sus colores van acorde a su logo, aparece la dirección física del local y muestra los números telefónicos para contactarse. Es importante ampliar el sitio para que posibles clientes se enteren de más detalles.

Empresas extranjeras:

En el exterior del país como Italia, España, Francia, Holanda, China y Brasil, existen empresas dedicadas a la fabricación y distribución de específicamente, maquinarias de encaje. No representan competencia para Ficmams ya que no existe ninguna empresa en Costa Rica que las represente, sin embargo, es importante que esté consciente de su existencia ya que en un futuro podría ser parte de su cartera de competidores.

A continuación, se presentan los nombres de estas empresas:

- Smi Group.
- Cam Packaging.
- Gebo Cermex.
- DS Smith.
- IMA Industries.
- PackForm: Engenharia de Final de Linha.
- Lantech.
- Xuanxu Pack
- Shemesh Automation.
- Mac Due.
- Zambelli.
- Langen Packaging Group.

Entrada potencial de nuevos competidores

Los competidores potenciales son todas aquellas organizaciones dedicadas a una actividad parecida a la de Ficmams y muy posiblemente en un futuro cercano, podrían dedicarse al mismo tipo actividad lo que las transformaría en competencia directa.

Es importante que las empresas que quieran fabricar e importar maquinaria industrial automatizada en Costa Rica tomen en cuenta si las barreras de entrada son elevadas. Se conversó con la asesora de la empresa y con un ingeniero en electrónica ya que tienen mucha experiencia, con el fin de averiguar cuáles barreras son las más importantes.

- Elevada diferenciación del producto: La fabricación de maquinaria a la medida corresponde a un mercado abandonado, las empresas al principio deben poseer el capital semilla para poder operar, buscar clientes, lanzar sus productos y no preocuparse tanto por la diferenciación; luego de que el producto o servicio alcance su etapa de “maduración” en su ciclo de vida, este tiene que empezar a mejorarse o diferenciarse con el fin de permitir la estabilidad de la empresa en el tiempo. Hay que recordar que estos no son productos de consumo masivo, son hechos más que todo a la medida.
- Elevadas inversiones: Se necesita, como anteriormente se mencionó, de un gran capital semilla y de una correcta financiación para invertir en aspectos fundamentales para una empresa que fabrica productos a la medida; primero que nada, se necesita el talento humano bien formado ya que en este tipo de negocios se necesitan habilidades muy técnicas. Segundo, una infraestructura adecuada que posea oficinas administrativas y lo más importante, una planta o taller industrial para realizar los trabajos. Por último, es necesario conseguir los materiales o materia prima primaria para iniciar a trabajar, por ejemplo, acero, cobre, variadores de frecuencia, controladores, protectores de circuitos, dispositivos de conexión, transformadores de corriente, computadores para ambientes industriales, sensores y el software necesario para la automatización.
- Existencia de elevados costes: Cambiar de un proveedor a otro implica cambiar de marca de materiales y esto podría producir como consecuencia una calidad más baja que la primera, desembolsos en capacitaciones para los colaboradores, adquisición de licencias con precios muy altos, la pérdida de descuentos y por supuesto, tomaría más tiempo en aprender todo con respecto a una nueva marca (curva de aprendizaje).
- Acceso favorable a materias primas: En un país donde la industria manufacturera está en crecimiento, la escogencia de fuentes favorables de materias primas es fundamental. Hay que saber escoger a los proveedores y negociar precios razonables ya que normalmente tienden a ser elevados, además, depende mucho de lo que se requiera, por ejemplo, cuando se fabrica a la medida y se automatiza se requieren componentes y materiales muy específicos de buena calidad que no todos ofrecen.

- Curva de aprendizaje o de experiencia: La correcta formación académica y experiencia son fundamentales al principio para saber que se desea hacer y así encaminar correctamente al negocio.
- Barreras de carácter legal: Existen varios permisos como las patentes necesarias para poder abrir una de estas empresas que siempre hay que tomar en cuenta. Además, existen leyes a las cuales hay que regirse para evitar problemas; muchas empresas se les dificulta tramitar esto por cuestiones de tiempo, negligencia y dinero.

Proveedores

Los proveedores son aquellos que brindan a Ficmams la materia prima necesaria para desarrollar sus actividades laborales productivas.

Se tuvo la oportunidad de conversar con un ingeniero en electrónica de Ficmams acerca de cómo era el panorama actual con sus proveedores, por ello, a continuación, se presentan varios puntos hablados; primero la cantidad de proveedores, segundo ¿qué tan difícil es ser su propio proveedor? y los costos económicos de cambiar a otro proveedor, tercero detalles complementarios y, por último, sociedades estratégicas con proveedores.

Con respecto a la fabricación industrial a la medida, lo cual es una combinación entre estructuras de materiales como el acero y componentes para la automatización, existen proveedores como Elvatron, Soluciones Integrales S.A, Eurotécnica de Costa Rica, Abrasivos Industriales, Capris, Tecnología Interactiva, Variadores de Costa Rica y Simme.

Lo anterior visto de manera más profunda, implica que la empresa tiene a muchos proveedores de dónde elegir, lo que sucede es que existen materiales o componentes de muy buena calidad brindados por pocos, como por ejemplo “Elvatron” la cual es una empresa Tica dedicada a la venta, instalación, y reparación de equipo médico, comercialización de soluciones en los campos de automatización, potencia, instrumentación, herramientas de medición, distribución eléctrica, telecomunicaciones e iluminación en el sector industrial y comercial (Elvatron, s.f.).

La empresa anterior comercializa y, es la única en Costa Rica, la marca Allen Bradley la cual representa la mejor en el mercado de la manufactura industrial con respecto a componentes de automatización y sistemas de control integrado necesarios para optimizar el

rendimiento; dando como consecuencia que si Ficmams quiere una muy buena marca de este calibre tiene que ajustarse a Elvatron, además, esta posee varios proyectos industriales para que sean “integrados”, es decir, terminados y Ficmams es una empresa que recibe varios proyectos. Toda esta situación no les permite ser tan independientes fácilmente para apropiarse del proveedor, lo que estratégicamente se conoce como “integración hacia atrás”.

Allen Bradley ofrece una amplia gama de productos en los campos de: protección de circuitos y cargas, monitoreo de condiciones, dispositivos de conexión, control de movimiento, controladores programables, fuentes de alimentación eléctrica. Rockwell Automation, empresa dueña de Allen Bradley, es una OEM, es decir, “Original Equipment Manufacturer” y Ficmams es una empresa autorizada a utilizar esta marca por ello obtiene descuentos en los precios de los materiales que necesita adquirir.

Es importante destacar que Elvatron tiene 44 años de estar operando en el mercado y se ha consolidado como un “mega-proveedor” en el área de manufactura y automatización; consigue muchos proyectos para varias integradoras (empresas de fabricación manufacturera y/o de automatización como Ficmams, Creativa, Sistemas IQ, Nexus, RFA Automatización, entre otras). Elvatron maneja marcas como Allen Bradley, Fluke, Brady, Tektronic y LAAP Group.

Como consecuencia resulta caro ser su propio proveedor o cambiar a otro por las siguientes razones:

- 1- Cambiar a otra empresa implica cambiar a otra marca que no posea la calidad por excelencia de Allen Bradley, y de acuerdo con el ingeniero, “cambiar a otra marca incluso puede que le termine saliendo más caro a la empresa”. Existen costos de oportunidad muy grandes.
- 2- La curva de experiencia implica que los colaboradores ya están acostumbrados a manejar ciertas marcas como Allen Bradley por lo que, si se realiza un cambio, habría que capacitar nuevamente a todos o a la mayoría lo que genera más costos.
- 3- Existen productos a solicitar como las licencias de software; ya obtener una es bastante caro y ahora cambiar a otra implica tiempo de aprendizaje e inversiones muy elevadas. Hay licencias que pueden costar hasta \$6000 o \$7000 dólares americanos.

Se le preguntó al ingeniero si era más caro fabricar los componentes que comprarlos y éste respondió que efectivamente es mejor comprarlos para evitar complicaciones ya que cada uno tiene particularidades muy específicas, y además que se pierde la eficacia en la integración del producto, por ejemplo en: maquinaria especializada como encajadoras, picadoras de vidrio, cortadora de vegetales, etc... Incluso, mucho material se compra por internet y resulta más barato por poco que fabricarlo o adquirirlo de algún proveedor.

Otro aspecto interesante es que no todos los proveedores entregan a tiempo por dos razones: Debido a la inexistencia de un control claro del inventario; cuando se agotan suministros, inmediatamente Ficmams hace el pedido y no con anticipación. Situación que complica a los proveedores en alistar el pedido a tiempo; y segundo, porque los proveedores clasifican a las empresas de acuerdo a su necesidad y trayectoria, por ende, a veces el visto bueno de un pedido tarda más para Ficmams que para otra empresa. La productividad se ve afectada al no tener los materiales en el momento oportuno.

Por último, es importante mencionar que Ficmams posee sociedades estratégicas con algunas empresas con respecto a descuentos, calidad de las partes y entregas a tiempo. Por ejemplo, con Elvatron se prometen descuentos y calidad de primera. SIMME, Aceros Monge, Soluciones Integrales, Eurotécnica de Costa Rica, Capris, Tecnología Interactiva y Variadores de Costa Rica brindan descuentos; Abrasivos Industriales siempre cumple con las entregas a tiempo.

Productos sustitutos

Esta fuerza se refiere a los productos que satisfacen las mismas necesidades que las maquinarias de encajado desarrolladas por Ficmams.

Las maquinarias son hechas a la medida, siguiendo las necesidades del cliente; debido a esta naturaleza es que no existen productos sustitutos; sería sustituta únicamente la mano de obra. Es importante recordar que no un es bien de consumo masivo, por ende, el producto en sí ya es muy diferenciado sobre todo tomando en cuenta que Costa Rica es un país que no fabrica mucho de este equipo. Esto representa una gran ventaja competitiva para Ficmams.

Clientes

Esta fuerza tiene que ver con todo aquel que establece relaciones comerciales con Ficmams para la compra de sus productos/servicios; esta es según Porter, la fuerza más importante de todas.

El grado de diferenciación del producto es muy alto ya que al ser una máquina a la medida que no es fabricada por muchas empresas, no existe gran oportunidad para dirigirse hacia otro fabricante. No existen muchas entidades rivales lo cual le otorga a Ficmams libertad para moverse en el mercado.

Los “consumidores” no negociarían tanto el precio de venta ya que la comparación con otras empresas es escasa, y más bien, Ficmams puede regalar ciertos servicios por comprar la máquina como, por ejemplo: asesoría gratis, mantenimiento preventivo y correctivo gratis por 3 meses, transporte, entre otras opciones.

4.2 Análisis del entorno interno empresarial

Con el fin de conocer las fortalezas y debilidades internas (FD) de Ficmams S.A. se creó una tabla con espacios en blanco en un documento en Microsoft Word para que los colaboradores escribieran su opinión sobre las actividades en las que la empresa es buena y en las que hace falta mejorar. ([Ver apéndice C: Instrumento para realizar el análisis interno de la empresa](#)). Las tablas fueron completadas por 8 personas en la parte de oficinas y por 3 encargados del taller todos con carreras diferentes; esto permitió conocer distintas perspectivas.

Fortalezas

Productividad: Esta característica se refleja en la cantidad de tareas que ejecutan los colaboradores día a día. Estos poseen un alto nivel de preocupación por la empresa, por ello siempre están dispuestos a aprender y mejorar en todo lo que hacen. El bajo ausentismo existente permite la utilización eficaz de las horas laborales; además, la flexibilidad de horarios brinda facilidad para entrar a trabajar tranquilamente. Otro aspecto importante es que el nuevo local ubicado en Paso Ancho, posee un mayor espacio y esto hace que se evite estrés por espacios pequeños y brinda una mejor ubicación de los puestos de trabajo permitiendo libre movilidad.

Clima laboral: En este elemento se destaca la facilidad de los colaboradores para amistarse, y trabajar correcta y libremente. El clima psicológico de cada quien muestra que se puede trabajar tranquilamente y ser productivo. Hay cierto trabajo en equipo a la hora que surge un problema como por ejemplo cuando alguien no sabe resolver algo, entonces otra persona acude a su ayuda.

Trayectoria de la empresa: La buena trayectoria que ha tenido Ficmams a lo largo de éstos 4 años producto de la toma de riesgos, es decir, adquirir proyectos complejos, le ha permitido obtener materia prima de calidad, los proveedores se han fidelizado con la misma y se han vuelto responsables con sus pedidos. También, la empresa ha logrado ser representante y distribuidor de marcas de calibre mundial como por ejemplo “Kannegieser” y “Huebsch” (famosas marcas en equipo de lavandería industrial) lo cual se puede observar en los equipos que le ha suministrado a la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS); este y muchos más trabajos le han brindado a la empresa estabilidad financiera, por ello el pago al personal y a los proveedores se realiza puntualmente. La empresa ha tratado de mantenerse competente con los precios de los proyectos, eso ha marcado diferencia en su trayectoria.

Experiencia y conocimiento de colaboradores: La experiencia y el conocimiento son variables esenciales para el día a día en una empresa. Siempre hay que tomar decisiones basadas en lo que se sabe y en lo que se ha visto; Ficmams posee capital humano con experiencia y formación en varias áreas: administrativa, ingenieril y desarrollo de proyectos; incluso, la mayoría del personal del taller sabe manejar adecuadamente la maquinaria necesaria para la fabricación. La amplia experiencia de algunos colaboradores ha permitido recolectar varios contactos industriales que sirven para la realización de un trabajo futuro o alguna asesoría. Por otro lado, el conocimiento heterogéneo existente en la empresa ayuda a ver cada situación desde varias perspectivas haciendo que no se dejen “cabos sueltos”.

Debilidades

Innovación: La innovación en una organización es sinónimo de crecimiento; existen formas mejores de realizar las cosas, nuevas herramientas más modernas, modificaciones por hacer, etc... Al parecer la empresa está un poco rezagada al respecto ya que muchos colaboradores tienen la agenda muy atareada, sobre todo, los altos mandos. Esto impide

dedicar tiempo a pensar en mejores formas de hacer las cosas como, por ejemplo, la mejora constante de sus equipos, el sistema de comunicación y arreglos infraestructurales.

Cultura organizacional: La cultura organizacional se define como el “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins & Judge, 2013, p.420). En otras palabras, es la personalidad de la empresa y ésta será interiorizada por cada uno de sus colaboradores. Ficmams es una entidad con un buen entorno laboral sin embargo tiene ciertas deficiencias a mejorar. Primero que todo, se ha acostumbrado a trabajar “a lo que sale”, es decir, se vive con lo que surja en el momento, no hay planeación y esto hace que la empresa sea un poco extremista ya que debería siempre tener sus proyectos en orden. Además, se afirma que no existen objetivos claros y mensurables y rara vez se toma en cuenta la opinión de los colaboradores lo que implica que muchos de ellos desconozcan la dirección de la empresa y se sientan desmotivados en algunos momentos y con una identidad empresarial ambigua.

Se percibe falta de liderazgo y una comunicación deficiente en varios momentos; elementos esenciales en una organización donde se desea crear sinergia. Es importante, además, cuidar la presentación personal de todos los colaboradores ya que se ha experimentado descontentos en algunos por este motivo.

Servicio al cliente: Es cierto que muchos clientes han terminado satisfechos con los productos y servicios brindados, sin embargo, se afirma que el proceso para lograr esa satisfacción es lento por razones como agendas atareadas, mucho trabajo operativo, poco personal y estrés; un ejemplo de esta lentitud son las tardanzas para entregar “ofertas” de algún servicio o producto. Se ha demorado en entregar productos finales y estos, afirman algunos colaboradores, podrían mejorarse.

Organización estratégica: El empirismo es bueno, hasta cierto punto; una empresa siempre tiene que sentar bases administrativas teóricas y pensar estratégicamente. Ficmams se ha estancado un poco en este aspecto por varias razones:

- Inexistencia de manuales de funciones y de procedimientos: Estos estandarizan y documentan las tareas y procesos a realizar para determinadas actividades; esto aumenta la ambigüedad en lo que cada colaborador debe hacer.

- Políticas de crédito no documentadas: Incrementa la desorganización.
- Extensas jornadas laborales y sobre carga de trabajo en algunos colaboradores: El descontento de algunos debe de ser preocupación de todos, esto solamente reduce la productividad y genera tristeza.
- Inexistencia de un control de inventario documentado: El no poseer un registro de lo que entra y sale, hace que no se tenga conocimiento de lo que existe y que los pedidos se realicen cuando simplemente se necesite lo que perjudica a los proveedores para realizar las entregas a tiempo.
- Página web desactualizada: Con el mayor acceso al internet, los interesados en la empresa primeramente echarán un vistazo a la página web de la empresa y como consecuencia habrá una impresión buena o mala; es importante tener una página ordenada, actualizada con elementos como misión, visión, valores, proyectos desarrollados, productos y servicios que se ofrecen, colores amigables y que se relacionen al logo empresarial y una movilidad sencilla.
- Inexistencia de organigrama definido: Tener un organigrama clarifica a quién se debe rendir cuentas, cuáles dependencias pertenecen a un departamento y cuáles son las autoridades existentes. Hasta ahora se desarrollará un organigrama sencillo que muestre la estructura de Ficmams.

Mercadeo: Debido al crecimiento que está experimentando la empresa, al poco tiempo de estar en el mercado y con necesidad de planear futuros proyectos, es necesario que, a nivel mercadológico, la empresa mejore su posición. Desafortunadamente en este momento no se han realizado investigaciones de mercado para saber concretamente a qué segmentos de clientes se pueden atacar; de hecho, no existe un claro foco de mercado que haga reconocer a Ficmams especialista en un producto o área y eso complica la posibilidad de asociarse con clientes importantes. Es necesario una mejora de su promoción, acción en ventas y seguimiento a los clientes.

4.2.1 Matriz FODA.

Actualmente Ficmams no posee una matriz FODA donde resuma sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Más adelante, en la situación propuesta, se encontrará una matriz con respecto con los análisis anteriores.

5. Capítulo V: Resultados de la Investigación

En este capítulo se muestran los resultados arrojados por la investigación según las variables de estudio sumado a otros elementos de interés e importancia provenientes de la herramienta que sirvió para recolectar la información.

Se seleccionaron a conveniencia 51 empresas de las cuales solamente 11 desearon ser partícipes de la investigación. Estas representan en gran parte a los alimentos empacados en bolsas, cajas pequeñas, latas, doy packs, sobres, tetra-brick, paquetes, botellas y jarras.

Una vez que se efectuaron las entrevistas a los clientes potenciales de Ficmams, los resultados más importantes de las variables seleccionadas y otros aspectos se esbozaron a continuación:

Automatización industrial

Se inició charlando un poco con los entrevistados sobre generalidades de la automatización industrial para romper el hielo, generar confianza y contextualizar mejor el estudio, lo que permitiría fácilmente trasladarse a la aplicación del siguiente instrumento. Se aprovechó para plantear tres preguntas ([Ver apéndice E: Speech utilizado para atraer a clientes potenciales por teléfono](#)). Las respuestas fueron analizadas para encontrar patrones y evitar repeticiones.

- a) ¿Para usted qué es la automatización industrial?
- Potenciación de la eficiencia de la empresa a un alto nivel.
 - Uso del personal en operaciones de valor agregado.
 - Utilización de la tecnología a disposición para mejorar actividades y agilizar procesos continuamente.
 - Seguridad, rendimiento y maximización de la producción haciendo uso de todo tipo de recurso como redes, bases de datos, instrumentos, equipos, etc...
 - Crecimiento empresarial.
 - Mejoras en “cuellos de botella”.
- b) ¿Qué tan caro es automatizar, sobre todo en Costa Rica?

La mayoría de los entrevistados afirmaron que automatizar en Costa Rica es sumamente caro porque ya en sí la automatización es una actividad compleja en auge y ésta requiere de inversiones de más de \$100,000; incluso, para cuestiones pequeñas resulta caro. Además, existen restricciones en el país acorde al tipo de producto que dificultan la inmersión en el campo.

Otros, opinaron que la automatización puede ser tan grande o pequeña como la empresa lo desee. Es cuestión de una buena actitud y saber invertir correctamente.

Muchas de las empresas están invirtiendo en su personal para que estudie y aprenda todo lo que conlleve automatizar procesos.

c) Cuáles beneficios/ventajas ha brindado la automatización a la empresa?

Los principales beneficios indicados de acuerdo a la automatización industrial corresponden a los siguientes:

- Reducción en costos de producción.
- La calidad del producto final es más alta.
- Mayor rendimiento y productividad ya que las máquinas no son personas que se cansan, o que se incapacitan.
- La cantidad en fallos de operación es menor lo que brinda más seguridad.
- Inocuidad en el producto.

Perfil del cliente

La tabla 3 muestra un perfil de las empresas o clientes potenciales que estuvieron dispuestos a ser parte del estudio; aparecen elementos como ubicación, el nombre de la persona entrevistada, su puesto y marcas que manejan.

Tabla 3
Perfil del cliente básico

Empresa	Ubicación	Entrevistado	Cargo	Marcas manejadas
Fideos Precocidos de Costa Rica (VIGUI) Corporación	Heredia	Gilberto Vindas	Jefe de Mantenimiento Industrial	Vigui
Manza-Té Centroamérica	San José	Danny Guevara	Jefe de Mantenimiento Industrial.	La Selva, Abejita, Manza-Té
Coonaprosal R.L. (Sal Sol)	San José	Vianey Solano	Jefe de Mantenimiento y Producción Industrial.	Sal Sol
Kani 1901	Cartago	Johnathan Solano	Jefe de Mantenimiento y Producción Industrial.	Don Pedro, Labrador, Pinticos
Productos Lío S.A.	Cartago	Erick Gutiérrez	Jefe de Producción Industrial.	Kor, Sport, Lío Frut
Alimer S.A.	Alajuela	Joseph Guevara	Jefe Producción Industrial.	Santa Cruz, Toños, Merjal
Bioland S.A.	Cartago	Mauricio Alvarado	Supervisor Mantenimiento	Organics, Bioland.

Cooperativa de Productos de Leche Dos Pinos	Alajuela	Mauricio Arias	Supervisor de Automatización Industrial.	Alaska, Deligurt, Gallito, Pinito, Fresco Leche, Delactomy.
Corporación del Valle Metropolitano	San José	Diana Sierra	Jefa en Producción Industrial.	Kalú, Frutro, Newfood, 24 Siete.
Grupo Agro Industrial Numar	San José	Adrián Fernández	Superintendente de Mantenimiento Industrial	Numar, Ricrem, Good Living y Light.
Laboratorios Ancla	San José	Norman Mena	Jefe Producción Industrial.	Vainol, Ancla, Micotilex, SanaaCara, Bebé y Bactisol

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Los entrevistados, como se puede observar, son ingenieros tanto en producción como en mantenimiento industrial, esto porque ellos(a) están familiarizados con aspectos en automatización y maquinaria industrial; se notó que las opiniones variaban con respecto a datos de “unidades producidas” ya que el ingeniero(a) en producción estaba más anuente a esto, mientras que los ingenieros(a) en mantenimiento normalmente no contaban con este dato debido a que no era su campo. Sin embargo, todos manejaban información con respecto a los tipos de empaque.

Los clientes potenciales seleccionados distribuyen diversas marcas, unos más que otros debido a su tamaño, experiencia y alcance en sus mercados. La diversidad de marcas se expresa en la cantidad de productos que comercializan, esta información funciona como insumo para Ficmams con el fin de saber que existen muchos productos a encajar.

Países a los que se exporta

Las empresas alimenticias encuestadas mantienen relaciones estables con otros países del continente americano lo cual les permite exportar sus productos para así ampliar su mercado. En la ilustración 39 se muestran los países a los cuales las industrias alimenticias exportan.

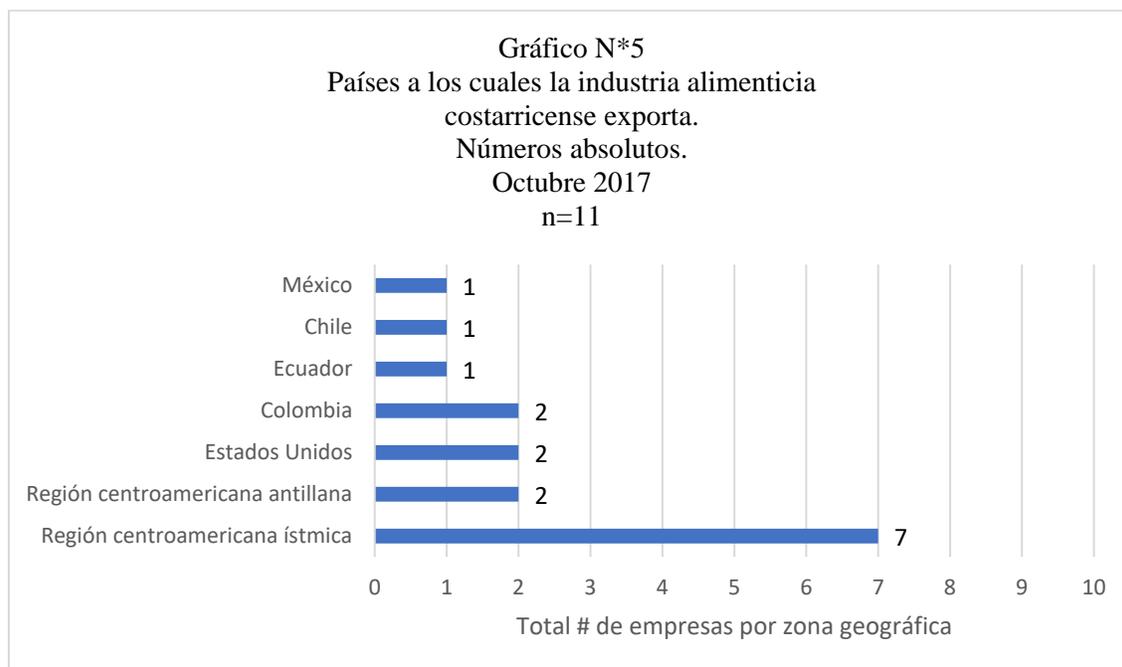


Ilustración 39. Gráfico 5.

Se puede observar que las empresas del subsector alimenticio costarricense encuestadas, exportan mayoritariamente a la región centroamericana ístmica, es decir, el conglomerado de los siguientes países: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Panamá. Los países en donde menos se exporta son México, Ecuador y Chile.

Estas empresas son grandes, tienen la capacidad de manufacturar amplias cantidades de alimentos para exportar a los diversos países, esto implica que se puede fabricar maquinarias de encajado para automatizar, simplificar y mejorar la productividad de estas

empresas con un enfoque exportador. De hecho, empresas como “Kani 1901” guarda sus productos en cajas solamente cuando necesita exportar a Estados Unidos.

Conocimiento previo de la empresa Ficmams por los clientes potenciales

Si las empresas conocieran a Ficmams antes de haber pactado la cita, esto permitiría identificar qué piensan de ésta, medio por el cual se enteró, proyectos previamente desarrollados (si es el caso) y referencias de otras personas lo cual sirve como retroalimentación.

El instrumento permitió conocer que la totalidad de las empresas no habían escuchado previamente acerca de Ficmams. Esto es muy probable debido a que la empresa tiene 4 años de operar en el mercado, es decir, es relativamente joven. Esto no se debe tomar de forma negativa ya que es una oportunidad para la empresa de fortalecer sus esfuerzos promocionales y hacerse notar entre las empresas alimenticias.

Líneas de encaje

Tener el conocimiento del número de líneas de encajado que cada uno de los entrevistados posee, le brinda a Ficmams un panorama de las opciones y posibilidades de automatización. Entre más líneas de encajado posea una empresa, más oportunidad para fabricar una máquina en ciertas líneas en las que la productividad esté fallando o pueda mejorarse. En la ilustración 40 se muestran las líneas de encaje de todas las empresas del estudio.

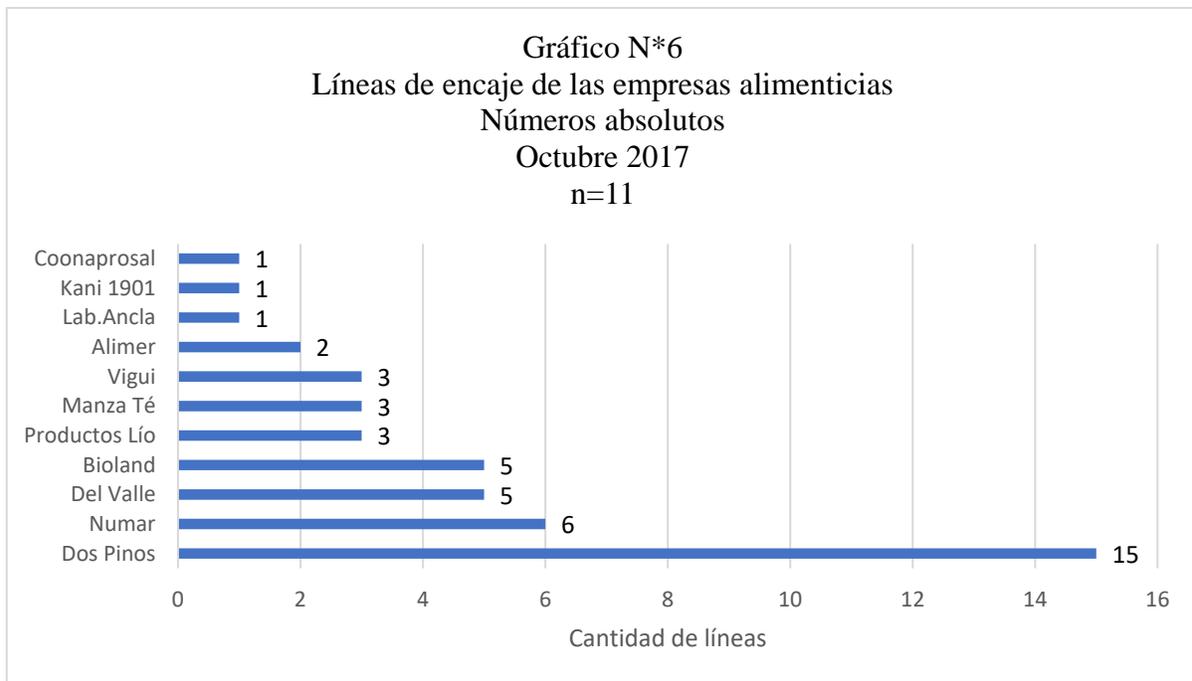


Ilustración 40. Gráfico 6.

En el gráfico anterior se puede observar la cantidad aproximada de líneas que poseen las empresas en estudio; hay repeticiones, por ejemplo, empresas con 5 o 3 líneas. La que tiene más es Dos Pinos ya que esta es una empresa muy grande que maneja muchos productos tanto para el mercado nacional como internacional. Las que poseen menos líneas son Kani 1901 y Coonaprosal.

Tenencia actual de máquinas encajadoras

Con el fin de saber si los clientes potenciales encajaban manual o automáticamente, se les preguntó si poseían máquinas encajadoras y cuántas tenían. Esto se muestra en la ilustración 41.

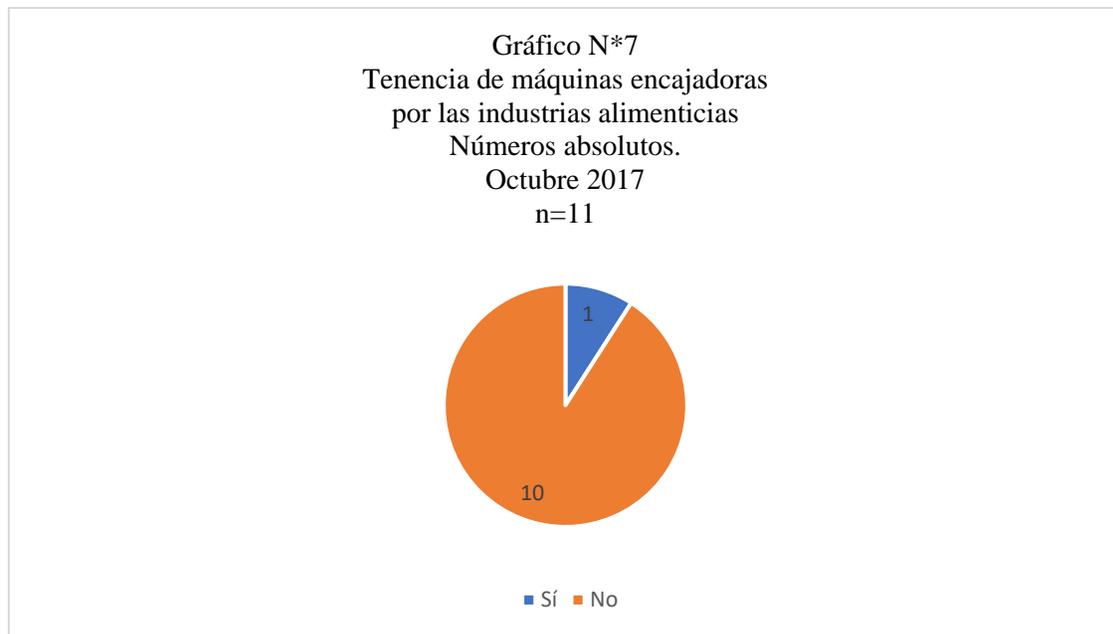


Ilustración 41. Gráfico 7.

Se puede observar que 10 de las empresas encuestadas no poseen máquinas encajadoras, esto quiere decir que al final de la línea, guardan sus productos manualmente mediante la ayuda de operarios. Por otro lado, Dos Pinos afirmó tener ciertas máquinas encajadoras para algunos productos los cuales no especificaron.

Proveedores de maquinarias encajadoras

La mayoría no contestó esta pregunta debido a la inexistencia actual de máquinas encajadoras; sin embargo, Dos Pinos aclaró que las pocas máquinas que poseen fueron brindadas por la compañía “Tetra-Pack” la cual tiene su casa matriz en Suecia, pero tiene franquicias en varios países como Panamá; esta brinda soluciones de automatización. De todas formas, el encuestado no aportó información sobre las maquinarias.

Volumen de producción de la máquina actual

Con respecto a la capacidad de producción en unidades de las máquinas encajadoras, no hubo ninguna información al respecto ya que casi todas las empresas encajan manualmente. Ni siquiera Dos Pinos brindó datos al respecto; lo que sí aportó es que estas pocas maquinarias han cumplido con la tasa de producción esperada.

Satisfacción

Se deseó averiguar la satisfacción actual de los clientes potenciales con respecto a sus maquinarias de encaje, sin embargo, de las 11 empresas solamente Dos Pinos proporcionó información a esta variable ya que las otras 10 no poseen actualmente máquinas de encaje. Dos Pinos afirma tener una “buena” satisfacción; existe posibilidad de mejoras como la velocidad de encaje, pero hasta ahora todo ha marchado correctamente.

Tipos de empaque

Con la finalidad de saber cómo se podría confeccionar una máquina encajadora, se conocieron los tipos de empaque que manejan los clientes potenciales, además, esto permite saber si hay un empaque que se repite ya que puede representar una oportunidad para Ficmams de elaborar una máquina específica acorde al producto que se desarrolla.

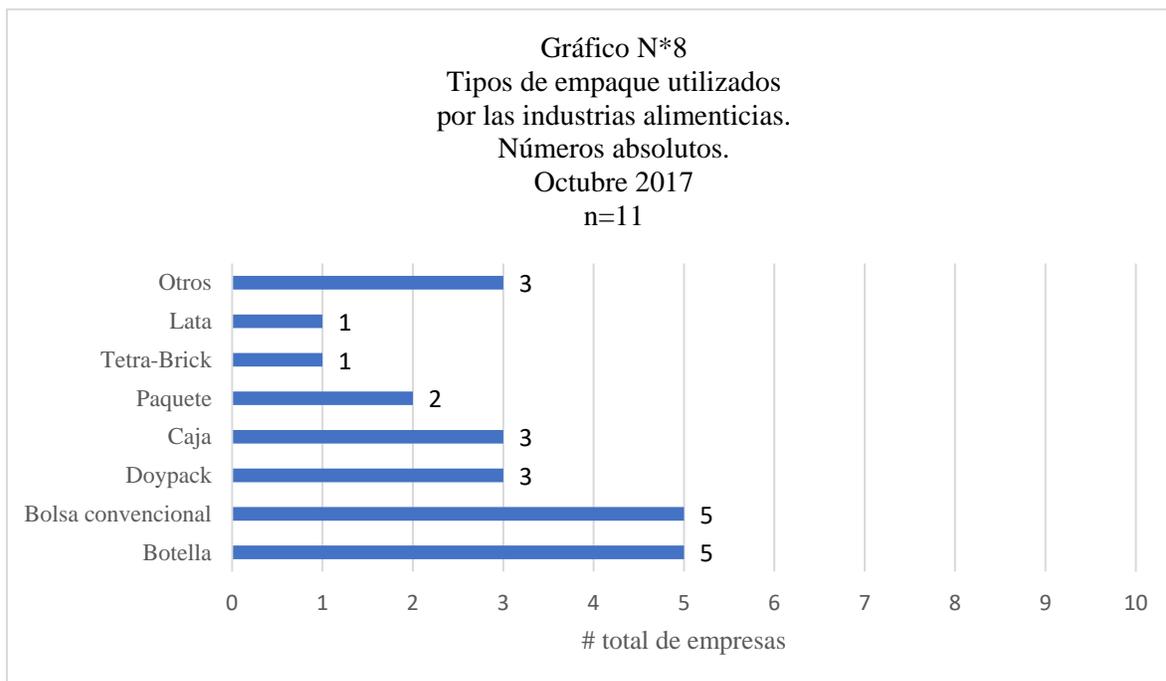


Ilustración 42. Gráfico 8.

De acuerdo con el gráfico anterior se puede notar que los tipos de empaques más manejados por las empresas encuestadas son las botellas (vainilla, miel, chile, aceite) y las bolsas convencionales (frijoles, sal, gelatinas, avena, granola); por otro lado, los menos utilizados son latas, doypacks y tetra bricks. Claramente, cada empresa es diferente y la oportunidad existe en cada una de ellas; hay que estudiar bien al cliente potencial para hacerles observar la necesidad con el fin de que adquieran la maquinaria.

Entre los tipos de empaque que abarcan la categoría de “otros” se encuentran vasijas (mantequilla), barras sueltas de mantequilla, jarras plásticas para gelatinas y sobres de refrescos en polvo.

Debido a que se debe abarcar gran parte del mercado nacional, las empresas producen mensualmente grandes cantidades de unidades acorde a los diferentes tipos de empaque. Es importante aclarar que existen diversas presentaciones para un mismo producto lo cual hace complicado presentar todas las cifras de producción al mes; se hizo el esfuerzo de averiguar la cantidad que se produce por la fusión de varias presentaciones con el fin de estandarizar un poco los números y así saber a lo que Ficmams se enfrenta si desea automatizar el encajado a sus clientes potenciales. Algunas empresas no brindaron estos datos debido a que era información que no se podía dar a luz, o no le competía al departamento al cual representaba la persona entrevistada o simplemente no sabían el dato.

En la tabla 4 se presentan las unidades estimadas producidas mensualmente según el tipo de empaque y empresa:

Tabla 4

Unidades producidas mensualmente según tipo de empaque

Empresa	Unidades estimadas (aprox) producidas mensualmente según tipo de empaque
Vigui	30,000 kg de paquetes de fideos.
Productos Lío	150,000 kg de sobres de té.
Del Valle	59,400 bolsas con gelatinas y 156,000 jarras de plástico con gelatinas.
Numar	No brindó información.
Alimer	420,000 latas y 710,400 doy packs de salsas de tomate.
Bioland	No brindó información.

Kani 1901	50000 bultos de frijoles.
Laboratorios Ancla	366,000 botellas de vainillas.
Manza-Té	250,000 cajas de té.
Dos Pinos	No brindó información.
Coonaprosal	594,000 bolsas de sal.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Al observar la tabla, se afirma que no toda la producción mensual aparece en unidades absolutas debido a que cada empresa lleva la cuenta de su producción de distintas maneras; algunas en kilogramos y otras en bultos. Los encargados de mantener estos datos a salvo, utilizan Microsoft Excel en donde les permite visualizar ordenadamente columnas con diversos productos, presentaciones y sus cantidades de producción respectivas.

Las marcas a las cuáles representan las empresas, son muy reconocidas a lo largo de la historia alimenticia de Costa Rica; el posicionamiento que han alcanzado es enorme, por ello tienen muchos clientes que se han fidelizado, por ende, hay que producir bastante para abarcar a la mayoría del mercado en el país. Es por esto que en la tabla existen números extensos.

Algunas empresas no brindaron información por razones ya explicadas: Confidencialidad, los datos se encontraron desactualizados y/o la persona entrevistada no tenía conocimiento de la información.

Valor estimado de maquinarias de encaje actuales

Uno de los objetivos de las entrevistas era averiguar precios de este tipo de maquinarias con el fin de presentar estos resultados a Ficmams y que ésta propusiera el precio más adecuado para su comercialización. Sin embargo, es algo más complejo de lo que parece ya que al ser un producto hecho a la medida acorde al tipo de empaque y las necesidades específicas, las máquinas varían en dimensiones, especificaciones, componentes, grippers, entre otros aspectos.

Ninguno de los entrevistados parece poseer conocimiento sobre precios de estas maquinarias; no hay un valor estándar general, por ello los ingenieros lo que hacen es conocer los siguientes elementos para establecer precios aproximados:

- Ciclos de encaje por minuto: ¿En un minuto cuántas cajas encaja la máquina?
- Margen de fallo: Número de veces que la máquina presenta fallos.
- Accesibilidad de repuestos: ¿Existen en el país gran cantidad de repuestos de una marca específica?
- Producto: Largo, ancho y altura del producto alimenticio a encajar.
- Dimensiones de la caja: ¿Cuánto mide la caja? ¿Cuántas unidades de producto se pueden depositar en ella?

Los ingenieros(a) afirmaron que el establecimiento de estos precios se realiza con base a la experiencia; muchas veces son valores calculados mentalmente en el momento tomando en cuenta las variables anteriores. Por otro lado, tener contactos que sirvan como referencia es una ventaja importante a la hora de fijar el precio.

Disposición a adquirir una máquina encajadora

Esta variable es vital ya que determina si en un futuro existe la oportunidad de comercializar encajadoras con los clientes potenciales, es decir, de automatizar su proceso de encajado.

Las empresas actualmente afirman no tener la necesidad de adquirir una máquina de encajado debido a que han sabido manejar el encaje de forma manual; sin embargo, afirman que no saben hasta cuándo será posible continuar manejándolo así. En lo que sí están anuentes es que el proceso puede mejorarse mediante estas maquinarias, pero normalmente lo preocupante es la inversión inicial debido a que este tipo de producto -según los ingenieros- no es barato.

La estrategia a aplicar para cada cliente es que en una segunda visita se recopilen datos más específicos como costos generados actualmente por mantener a los operarios trabajando, cantidad de fallos, ciclos de encaje por minutos, rentabilidades actuales y, tiempos que tardan los operarios en encajar, de modo que se les presente una propuesta que muestre el ahorro económico a futuro para manejar y disminuir la sensibilización con el precio; algo interesante es que los clientes potenciales a veces no saben cuál es su necesidad o aunque no la tengan hay que crearla, esto es básico en mercadeo y ventas.

Dicho lo anterior, las empresas alimenticias consideran muy importante adquirir una máquina encajadora (pick-and-place) lo que genera una iniciativa en Ficmams para buscar maneras de mercadear su producto.

Según las encuestas, todos los clientes potenciales consideran muy importante la adquisición de estas máquinas. Afortunadamente, luego de saber esto las empresas afirmaron estar dispuestas en adquirir este tipo de máquina para un futuro. Esto se muestra en la ilustración 43.



Ilustración 43. Gráfico 9.

Al analizar el gráfico anterior se concluye que a 10 de las empresas visitadas les gustaría adquirir máquinas de encaje en el futuro, por ello es fundamental dar un seguimiento continuo para eventualmente proponerles un diseño a la medida que se acople a sus productos. Solamente “Bioland” definitivamente no tiene la disposición tanto actual como futura de obtener este producto porque ya se encuentran acostumbrados a sus máquinas actuales, automatizan a paso tranquilo y, además, a veces el reacomodo de colaboradores es complicado.

Incluso, los entrevistados se entusiasmaron cuando se les preguntó si les gustaría observar una prueba de la máquina en funcionamiento una vez que estuviera completa; se les

comentó que si más adelante desarrollaban el proyecto de fabricar una máquina podían visitar el taller para observarla y hacer ajustes necesarios.

Todos los clientes potenciales de Ficmams estuvieron de acuerdo en observar una prueba de la maquinaria en funcionamiento con el fin de identificar fallas, realizar ajustes y por supuesto, estar seguros que el producto posea todas las especificaciones previamente acordadas.

Después de hablar sobre la posible adquisición de las máquinas, se consultó acerca de los servicios post-venta a los cuales estarían dispuestos a recibir. La distribución se muestra en la ilustración 44, a continuación.

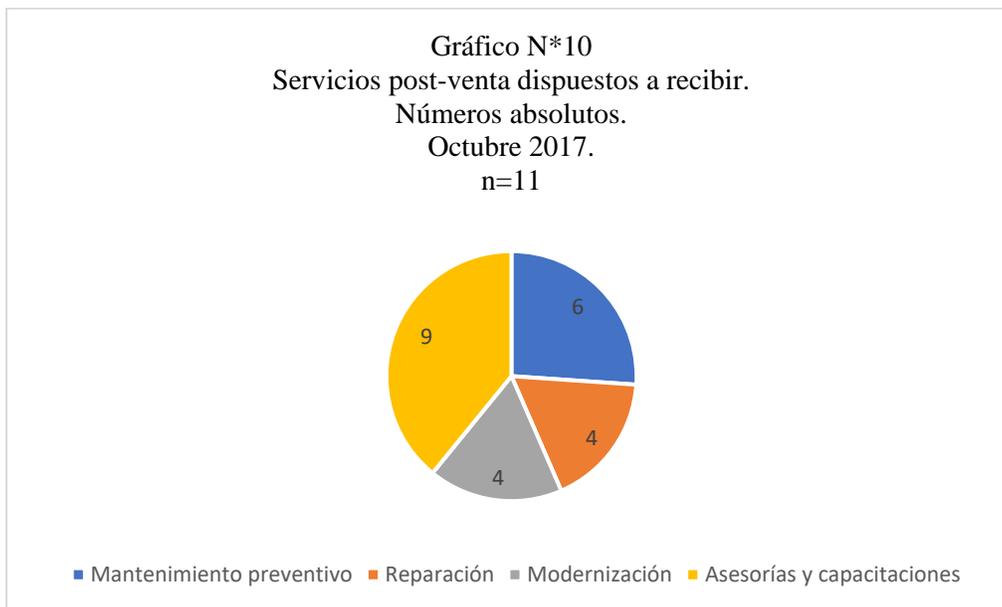


Ilustración 44. Gráfico 10.

El gráfico explica que las empresas estarían más dispuestas a recibir la asesoría respectiva acerca de los elementos esenciales para usar las maquinarias además de aspectos técnicos a tomar en cuenta. También, el mantenimiento preventivo por parte de Ficmams resulta importante, debe haber periodos fijos en los que algún técnico visite a los clientes potenciales para auditar la máquina. De los resultados, se concluye si es necesario desarrollar mantenimiento correctivo el cual Ficmams también estaría dispuesto a realizarlo.

Los servicios post-venta que estarían menos dispuestos a recibir serían la modernización y la reparación debido a que si una máquina de estas representa una gran

inversión, se esperaría que fuera duradera con el fin de no desembolsar mucho capital; incluso, la capacitación al inicio haría que las empresas entiendan la máquina para lograr más adelante, mediante sus mismos colaboradores, arreglarla o modernizarla.

Decisión de compra

Como parte de la variable “plaza”, se preguntó quién era el o las áreas encargadas de decidir comprar este tipo de maquinarias; esta se explica en la ilustración 45.



Ilustración 45. Gráfico 11.

En el gráfico previo se ilustra que la categoría “otros” es la más alta; estas son combinaciones de áreas como: Mantenimiento y Gerencia; Gerencia General y Producción, Producción Industrial y Presidencia. Éstas son las áreas que, de acuerdo con las encuestas, deciden comprar este tipo de maquinarias; por ende, los esfuerzos de negociación deben dirigirse a estos canales. Sin embargo, el primer contacto debe ser el área de Producción o Mantenimiento Industrial ya que son las que están más conectadas e informadas con este tipo de equipos; si se les vende correctamente la idea, entonces hablarán con los responsables de Gerencia para ser partícipes del proyecto.

Medios para comunicar información

En el momento que se desee dar a conocer un producto, brindar información o perfiles empresariales, hay que usar el medio correcto, ¿por qué? Porque no todos utilizan los mismos

medios de comunicación; a algunas personas se les hace más fácil acceder a la información mediante el correo electrónico, para otros es mejor la radio o el periódico.

Esta variable es importante porque así se logrará entregar un paquete de información sobre las máquinas de encajado mediante los medios preferidos por los clientes potenciales. La ilustración 46 presenta cuál fue el medio preferido entre todos.

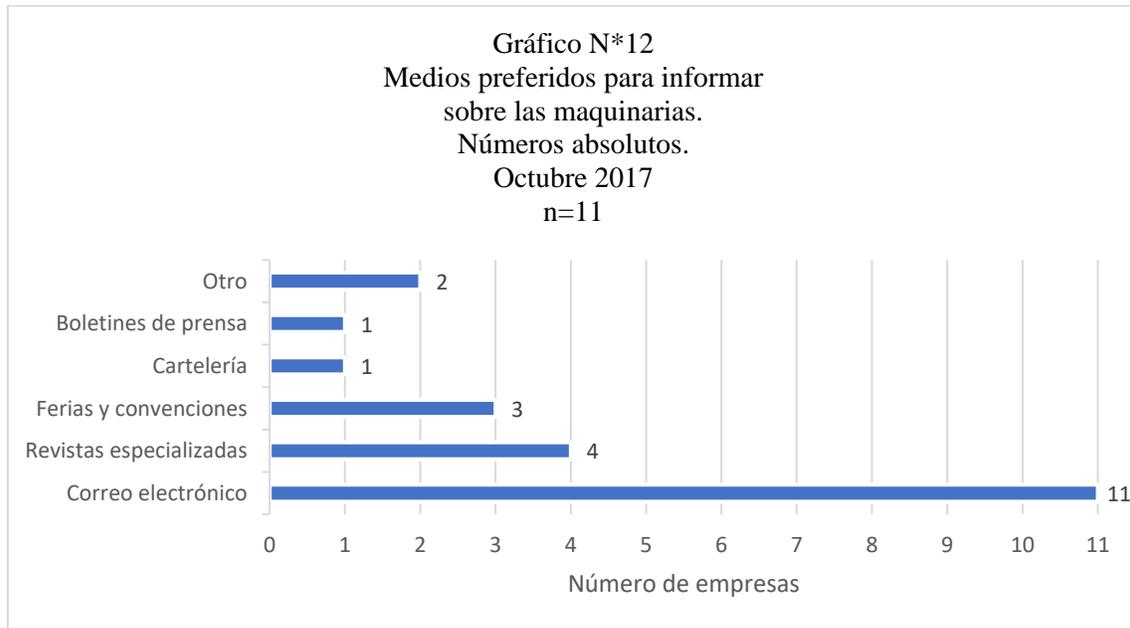


Ilustración 46. Gráfico 12.

En el gráfico anterior se concluye que el mejor medio para enviar toda clase de información del producto es el correo electrónico. Esto porque todos los días los entrevistados observan sus bandejas de entrada con todo tipo de información y pues ya están acostumbrados a este proceso. Ellos(a) clasifican los datos en orden ya sea guardando correos en carpetas personalizadas o estableciendo etiquetas de “importancia” para cada archivo. El correo electrónico ya sea Gmail, Outlook o Hotmail permite estas aplicaciones.

Los medios que menos prefieren las industrias de alimentos son los boletines de prensa y anuncios en cartelería. Muchos aseguraron que no frecuentan visualizar estos medios por la escasez de tiempo que poseen; en cambio el correo electrónico es una forma más rápida y directa de conocer toda clase de aspectos; además la respuesta es casi inmediata.

Otro medio interesante son las ferias y convenciones porque se obtienen *brochures*, panfletos, tarjetas de presentación y, además, hay un contacto más cercano con los especialistas en los temas, en este caso, encajadoras.

Entre la categoría de otros se encuentran conversaciones cara a cara con proveedores y presentaciones formales Microsoft Power Point las cuales normalmente se utilizan de apoyo en una propuesta de negocios.

No solamente es importante saber los medios preferidos para hacerles llegar la información de las maquinarias, sino también los medios actuales que las empresas usan para informarse acerca de maquinaria que ayuda a mejorar los procesos de producción. Los ingenieros(a) afirmaron que todo se encuentra en internet, en páginas web de empresas muy desarrolladas situadas en el extranjero y que realmente es una herramienta que no implica un alto costo. Por otro lado, las empresas están abiertas a conversar cara a cara con proveedores para escuchar sus propuestas, esto permite la calendarización de una segunda cita si hay interés en algún proyecto. Se da también el caso de la empresa Dos Pinos, la cual tiene contactos seleccionados quienes les brindan una respuesta telefónica inmediata sobre cualquier información técnica de maquinarias de este calibre.

6. Capítulo VI: Propuesta de un Plan de Mercadeo

Gracias a los resultados de la investigación sumado al aporte creativo del alumno, se prosigue al desarrollo de una propuesta de un plan de mercadeo que sirva como una base para comercializar dichas máquinas el otro año.

6.1 Introducción

Charlando con los entrevistados(a), la automatización industrial presenta las siguientes ventajas:

- Reducción en costos de producción.
- La calidad del producto final es más alta.
- Cantidad en fallos de operación es menor, lo cual brinda seguridad.
- Mayor rendimiento y productividad; las maquinas no se cansan, no se incapacitan, normalmente la inversión es una sola y, además, no tienen sentimientos.

Con el fin de que la automatización industrial ayude a los clientes potenciales de este trabajo y los futuros, a obtener beneficios anteriores, se presenta la siguiente propuesta de un plan de mercadeo para máquinas encajadoras de productos alimenticios.

El plan de mercadeo pretende construir las bases para la comercialización de máquinas encajadoras fabricadas a la medida, es decir acorde a especificaciones que necesite el cliente. Ficmams desea saber si es posible producir continuamente las máquinas para que funcionen como una fuente de utilidades constantes.

Tres dimensiones esenciales de este plan son:

- El mercadeo relacional: Para este tipo de inversiones es fundamental establecer relaciones a largo plazo con los clientes, así Ficmams podría servir como su fiel soporte y brindar todo tipo de repuestos, asesorías y mantenimientos correspondientes. Además, la maquinaria tiene que elaborarse satisfaciendo necesidades específicas de toda empresa; por ello, el constante y amable contacto debe ser el núcleo de todo.
- Mercadeo interno: Claramente los esfuerzos mercadológicos no tendrían frutos sin el talento y buena actitud de los colaboradores de la empresa. Es fundamental que todos conozcan la estrategia que aplica Ficmams para dar a conocer el producto; gracias a esto los colaboradores se pueden sentir más identificados con su trabajo y así, el rendimiento y la productividad aumentan.
- Mercadeo de redes: Con el fin de incrementar la cartera de clientes, Ficmams necesita utilizar estratégicamente las redes sociales para atraer la atención de clientes potenciales. El uso inteligente del correo electrónico junto con YouTube, son excelentes redes que pueden dar a conocer a la empresa y sus productos.

En el plan se presentan elementos “estratégicos” como: una nueva misión y visión empresarial, organigrama empresarial, la matriz FODA, un eslogan que llame la atención, la segmentación de mercados, el posicionamiento en el mercado, la ventaja competitiva que caracteriza a Ficmams y el mercado meta específico al que se desea atacar. Luego, prosigue la parte “táctica” en donde se presentan las 4 “p’s” del Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción y, además, acciones concretas que ayuden a Ficmams, a corto plazo, a comercializar las máquinas de encajado.

La estrategia en general del plan de mercadeo, de acuerdo con las estrategias genéricas de Michael Porter, es la **diferenciación**. Esto porque Ficmams establece atributos o características ajustadas a la medida del cliente, sumado a un servicio pre y post venta de calidad, que capte valor permitiéndole colocarse como líder en el subsector.

6.2 Objetivos del Plan de Mercadeo

6.2.1 Objetivo general.

Elaborar una propuesta de un plan de mercadeo para establecer las bases estratégicas que le permitan a Ficmams la comercialización de máquinas encajadoras de diversos productos dentro de un mercado meta de industrias fabricantes de alimentos y bebidas, localizado en Costa Rica, con inicialización para el año 2018.

6.2.2 Objetivos específicos.

- 1- Identificar al segmento de mercado que represente un conglomerado de clientes potenciales.
- 2- Determinar el mercado meta en el cual Ficmams aplicará estrategias para hacerle llegar las máquinas a sus clientes.
- 3- Definir la estrategia de producto que llame la atención de los clientes potenciales de Ficmams.
- 4- Desarrollar una estrategia de precios acorde a la naturaleza de la máquina.
- 5- Establecer una estrategia de plaza con el fin de dirigir los esfuerzos de comercialización al canal más conveniente.
- 6- Elaborar la estrategia de promoción para dar a conocer toda la información respectiva de Ficmams y las maquinarias de encaje, al mercado potencial.
- 7- Detallar presupuestos de gastos por cada componente mercadológico en el que haya que invertir, así como el presupuesto total del plan.

6.3 Propuesta de Misión empresarial

Actualmente, la misión de Ficmams no posee todos los elementos necesarios para que, teóricamente, sea una buena misión. De acuerdo con los componentes que plantea David (2013), se propone la siguiente misión empresarial:

“Somos una empresa de origen costarricense encargada de suplir las necesidades técnicas e inventivas con respecto a la lavandería, automatización y fabricación de maquinaria industrial, teniendo siempre en cuenta el trabajo en equipo, el respeto y la capacitación continua de cada colaborador, con el fin de brindar soluciones eficientes y efectivas a la medida manteniendo así relaciones a largo plazo con nuestros clientes”:

6.4 Propuesta de Visión empresarial

La nueva visión que se propone, es la siguiente:

“Ser una organización líder e innovadora en el suministro de soluciones integrales en equipos de lavandería, automatización de procesos y fabricación de maquinarias industriales, capaz de afrontar los cambios del mercado nacional aprovechando oportunidades para brindar soluciones industriales integrales al cliente, teniendo siempre presente el crecimiento, la excelencia y el trabajo en equipo”.

6.5 Propuesta de Organigrama Empresarial

Tal y como se mencionó en el capítulo I, Ficmams actualmente no posee organigrama por lo cual se hizo una propuesta mostrada en la ilustración 47 con la finalidad de que sirva como una forma para visualizar rápidamente la división de la empresa.

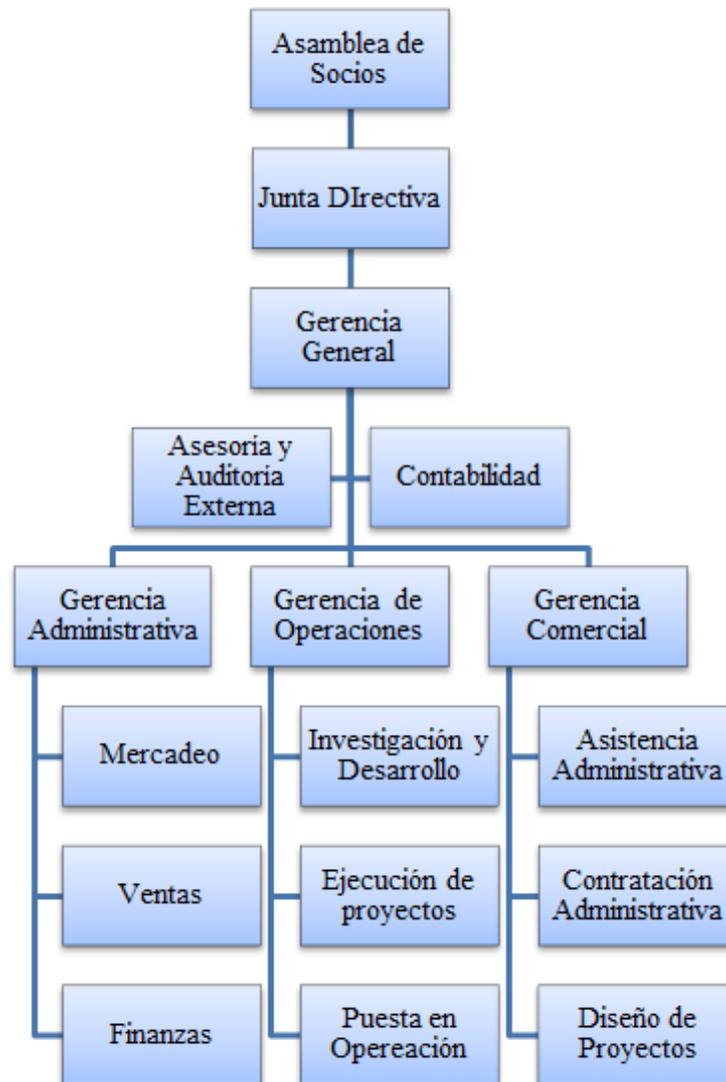


Ilustración 47. Organigrama de Ficmams.

6.6 Propuesta de Eslogan

Se propone el siguiente eslogan ya que Ficmams se enfoca en comprometerse con cada proyecto al 100% de forma que el producto o servicio final sea de la mejor calidad siguiendo las especificaciones del cliente:

“Compromiso y calidad en soluciones a su medida”.

6.7 Matriz FODA

En el capítulo IV, Situación Actual, se establece por partes el FODA de Ficmams; a continuación, en la tabla 5, se muestra la matriz de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en concreto.

Tabla 5
Matriz FODA de Ficmams

Fortalezas	Debilidades
1- Bajo ausentismo laboral.	1- Poca inversión en la innovación.
2- Toma de riesgos.	2- Las decisiones importantes se acumulan en unos pocos y no se toma en cuenta la opinión de todos o la mayoría de los colaboradores.
3- El nuevo local presenta un mayor espacio para laborar cómodamente.	3- Lentitud para solucionar problemas a clientes.
4- Rápida resolución de problemas operativos (pagos, impresiones, problemas con algún equipo y dudas por parte de los colaboradores).	4- Falta de liderazgo y comunicación efectiva.
5- Clima laboral estable: Cada quien trabaja tranquilamente y ayuda a otro(a) a la medida de lo posible.	5- Poca existencia de objetivos claros y mensurables, lo que desmotiva a algunos colaboradores.
6- Materia prima que se obtiene es de calidad.	6- Identidad empresarial ambigua.
7- Larga experiencia de los ingenieros socios de la empresa.	7- Inexistencia de manuales de funciones y procedimientos.
8- Amplia cartera de contactos industriales.	8- Políticas de crédito no documentadas.
9- Conocimiento heterogéneo capacitado: Laboran personas de diversas disciplinas; talento humano de varias áreas con mucho conocimiento.	9- Extensas jornadas laborales y sobre carga de trabajo.
10- Sociedades estratégicas con ciertos proveedores para obtener descuentos.	10- No existe un control del inventario.
	11- La página web se encuentra desactualizada.
	12- Falta de investigaciones de mercados que permitan la posibilidad de acceder a nuevos nichos de mercados y así mejorar su posición.

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1- La tasa inflacionaria acumulada ha presentado una disminución en el presente año, de seguir así, la adquisición de materiales u otro bien permitiría ahorros económicos. 2- La alta tasa de desempleo implica que se puede contratar a jóvenes ingenieros y administradores que se encuentren activamente buscando trabajo. 3- Aumento de la población = mayor demanda de alimentos = mayor necesidad de productividad de las empresas para satisfacer necesidades = automatización de procesos industriales para lograr mayor eficacia = fabricación de maquinarias de encajado a la medida. 4- Alianzas estratégicas con instituciones de educación superior. 5- Talento humano joven especializado en ingenierías de computación y electrónica. 6- La gran mayoría de población costarricense tiene acceso a Internet. 7- Alta producción por parte del subsector manufacturero alimenticio. 8- Las Zonas Francas representan un mercado potencial para ofrecer productos debido a su alto volumen de producción. 9- Crecimiento en las exportaciones del subsector alimenticio costarricense. 10- Escasa competencia directa dedicada a la fabricación e importación de maquinaria industrial a la medida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Aumento de impuestos por pagar como consecuencia del actual gran déficit fiscal. 2- El tipo de cambio “venta” ha presentado aumentos recientemente lo que implica un mayor desembolso de colones para adquirir dólares, es decir, pérdidas por diferencial cambiario. 3- La disminución de la Tasa Básica Pasiva trae como consecuencia la pérdida de intereses por los ahorros presentes en las cuentas bancarias de Ficmams. 4- Poca inversión a nivel país en Investigación y Desarrollo (I+D) dificulta la generación y difusión del conocimiento. 5- Fuga de cerebros: Migración del talento a otras zonas del planeta. 6- Dificultad para cambiar de proveedor. 7- Entregas tardías por parte de algunos proveedores. 8- Altas inversiones en licencias de softwares.

-
- 11- Barreras de entrada al mercado son complejas.
 - 12- Inexistencia de productos sustitutos de maquinarias de encajado.
 - 13- El alto grado de diferenciación del producto permite que los clientes no controlen la negociación del precio de venta de las maquinarias.
-

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

6.8 Ventaja Competitiva

En charlas con los jefes de cada departamento de Ficmams e ingenieros de otras empresas, se conversó acerca de sus elementos diferenciadores. Estos se encuentran en dos eslabones de la cadena de valor de toda empresa, los cuales se muestran a continuación:

Eslabón de servicios: Debido a las soluciones a la medida que necesitan los clientes, Ficmams procura establecer una intimidad con el cliente para siempre entregar una propuesta en la que se utilicen la menor cantidad de recursos de buena calidad disponibles con el fin de abaratar costos y ofrecer un precio sensato. Con respecto al precio, Ficmams negocia con los clientes para que ambos salgan beneficiados; a esto se le denomina actitud ganar/ganar. Por otro lado, la empresa es bien reconocida por tomar riesgos y aceptar siempre proyectos, nunca dicen “No” ante una necesidad inminente; los ingenieros llaman a esta característica como: “Resolver”. Por último, otro elemento que forma parte de este eslabón es la “lealtad”; se trabaja mucho con otras empresas que incluso suelen ser competencia con el fin de añadir valor a cierta parte a de algún proyecto (encadenamiento productivo) y Ficmams nunca se aprovecha para contactar a ese cliente a ofrecer una mejor solución. Poco a poco la publicidad “boca en boca” hace efecto gracias a todo lo anterior.

Eslabón de operaciones: Los trabajos de Ficmams siempre se realizan acomodándose a las solicitudes del cliente; estos se sienten cómodos al visitar a la empresa y observar el avance de forma que, si hay algún aspecto por cambiar, los colaboradores estudian el problema y se efectúan los cambios. Una gran ventaja es que en tan solo 4 años se han logrado efectuar muchos proyectos ya que se ha invertido en el talento humano para que se instruya

en diferentes aspectos electromecánicos. Estos han asistido a capacitaciones en México y varios países de Europa.

Estas características hay que reforzarlas constantemente para que se forjen relaciones a largo plazo con los clientes y para no perder ese estatus.

6.9 Posicionamiento

Para conseguir que el producto ocupe un lugar en la mente de los clientes, se debe llevar a cabo un posicionamiento basado en el **ofrecimiento de soluciones o beneficios específicos** ya que las máquinas son hechas, primero que todo, a la medida y, además, cumplen el rol de solventar un problema funcional al automatizar un proceso específico de la línea final de producción meramente manual, el cual permitirá reubicar a ese personal en otros puestos, reducir costos y mejorar la productividad. Al requerir soluciones a la medida, las personas pensarán inmediatamente en Ficmams.

Tomando en cuenta la ventaja competitiva, es de esta forma, como la imagen empresarial de Ficmams se posiciona cada vez más en clientes potenciales.

6.10 Segmentación del mercado

La segmentación se caracteriza por ser de tipo **conductual** porque, en este caso, los beneficios pretendidos que brinda la máquina pueden atraer a clientes de las diversas industrias manufactureras (existen entre ellos: alimentos y bebidas, productos textiles, fabricación de papel, productos de madera y productos químicos) que les interese automatizar su proceso de encajado mediante una máquina ajustada a sus necesidades.

Gran Sector: Sector industrial costarricense.

Segmentación: Industrias manufactureras costarricenses con más de 5 años en operación productoras a gran escala buscadoras de beneficios específicos acorde a sus necesidades de encajado y que no sean PYMES.

6.11 Mercado meta

El mercado meta de Ficmams es: las empresas costarricenses del sector industrial manufacturero dedicadas a la fabricación de alimentos y bebidas con más de 5 años en operación, que produzcan en gran volumen al consumo masivo, buscadoras de beneficios específicos acorde a sus necesidades de encajado y que no sean PYMES.

La homogeneidad que caracteriza al sub sector manufacturero, es que todas las entidades fabrican alimentos y/o bebidas; estas producen bastante producto para el mercado nacional por lo que la automatización de este proceso resulta un valor agregado importante.

6.12 Estrategia según las 4 p's.

6.12.1 Estrategia del producto.

Esta estrategia se basa en los niveles de valor agregado del producto, en este caso, las maquinarias de encajado: Beneficio básico, producto real, producto aumentado y producto potencial. Además, se agrega un elemento diferenciador extra: imagen, sumado a ciertas observaciones importantes.

El producto se caracteriza por ser un bien de **especialidad** ya que posee características particulares, es decir, se fabrica a la medida; las altas inversiones que estiman los ingenieros de estas máquinas explican que, también, el producto es un bien **durable** porque su ciclo de vida es largo. El bien se caracteriza por ser tangible con servicios anexos, o sea, están acompañados de uno o más servicios.

- 1- Valor fundamental o beneficio básico: El producto brinda la oportunidad de automatizar un proceso de la línea final de producción, el cual es tedioso porque actualmente se realiza de forma manual: Encajado. El cliente obtiene maquinarias capaces de encajar diversos productos alimenticios las cuales permitirán reducir costos, disminuir la manipulación humana en el producto, reducir la cantidad de fallos y obtener mayores rendimientos lo que implica una mayor productividad. Las máquinas utilizan componentes de marcas industrialmente conocidas de calidad, como: Allen Bradley.
- 2- Producto Real:

- **Atributos:** Las máquinas se caracterizan por realizar movimientos flexibles y suaves para un encajado óptimo de los productos, encajes a altas velocidades (estas pueden ajustarse), poseen una estructura mecánica robusta fabricada a partir de acero inoxidable, sistemas de seguridad, perfecta visibilidad dentro de las máquinas y, además, se diseñan con el fin de ocupar la mínima cantidad de espacio posible.
- **Diseño:** Ajustado a la medida acorde a la necesidad del cliente. Un ejemplo hipotético, es el que se encuentra en el Marco Teórico, específicamente la [ilustración 16](#).
- **Tamaño:** El tamaño de la máquina depende básicamente del producto a encajar y especificaciones del cliente.
- **Variedad de productos:** Una maquinaria puede encajar varias presentaciones o tamaños de un mismo tipo de empaque, por ejemplo, botellas de salsa de tomate de 135mL y de 700mL; jugos tetra brick de 200mL; refrescos enlatados, etc... La acción a efectuar es cambiar los grippers o pinzas que toman el producto y lo desplazan hacia el interior de la caja. Incluso una maquinaria puede encajar diferentes tipos de productos, pero hay que estudiar bien el caso ya que resulta más complejo y costoso. De acuerdo con el estudio, ejemplos de empaque a encajar se encuentran: latas, botellas, bolsas convencionales, doypacks, envases tetra-brick, cajas pequeñas y paquetes.
- **Marca:** La marca “Ficmams” es símbolo de compromiso, dedicación y calidad en soluciones a la medida; por ello, se opta por garantizar un gran valor agregado.

Se aconseja adoptar la estrategia de desarrollo de nuevos productos basados en equipos en donde varios departamentos o unidades se encuentren en estrecha colaboración, compartiendo información y diversas perspectivas para intercalar pasos del proceso de desarrollo y así permitir mayor eficiencia y eficacia. (Kotler y Armstrong, 2012)

- 3- Producto aumentado o servicios de soporte al cliente: La venta de un producto implica un buen servicio al cliente, negociación de opciones que llamen más la atención y el ofrecimiento de extras. Todos estos elementos permiten llevar al producto “más allá” de lo que normalmente se espera.

- Servicios pre-venta: Los servicios pre-venta abarcan todas las actividades antes y después de haber contactado a un cliente potencial.
 - Primero que todo, se debe crear un protocolo para realizar y recibir llamadas –el tratamiento varía en ambos- que permita establecer una relación de forma hospitalaria y respetuosa, enfocada en hallar soluciones a problemas adoptando siempre una actitud ganar/ganar.
 - Segundo, cuando se hable por teléfono o bien, de forma presencial, es importante utilizar técnicas de comunicación asertiva y mostrar un buen dominio de herramientas no verbales con la finalidad de permitir un flujo de información eficaz entre Ficmams y los clientes.
 - Por último, en medio del proceso de negociación, siempre surgirán consultas por parte del cliente, por ello, es importante estar atento a llamadas, correos electrónicos o mensajes de texto (SMS) para no “dejar en visto” al cliente y provocar así una mala reputación.
- Servicios post-venta: Los servicios post-venta abarcan todas las actividades realizadas para brindar un valor agregado e incluso, un seguimiento al cliente. De acuerdo con los resultados del estudio los clientes estarían dispuestos a recibir asesorías y capacitaciones sobre el uso, detalles, funciones, cuidados, peligros y toda información esencial de la máquina encajadora. Luego es importante cada cierto tiempo brindar el mantenimiento preventivo; esto permite verificar que todo marcha bien y es una forma de seguir construyendo buenas relaciones con el cliente.
- Garantías: Cualquier daño extraño de la máquina o de algún componente en específico, Ficmams puede cambiarlo o arreglarlo dentro de un periodo acordado con anterioridad en la venta de acuerdo a la garantía o contrato según sea el caso acordado.
- Servicio de transporte: De acuerdo a la negociación llevada a cabo o lo estipulado en el contrato, Ficmams puede hacerse cargo de los arreglos del flete del producto; si la máquina es pequeña se puede entregar en el camión de la empresa, si el tamaño es superior entonces se contrataría un servicio de transporte. El flete con respecto al valor de la maquinaria puede no ser tan significativo.

- **Demostración o prueba:** Una vez ejecutada la venta, es fundamental mostrar una prueba de la máquina en funcionamiento. Esto brinda seguridad al cliente de que todo está acorde a lo especificado y permite que en ese momento se mejoren detalles.

Actualmente, la empresa cuenta con un vendedor muy nuevo encargado de ofrecer los productos y servicios de Ficmams, sin embargo, el enfoque se ha dado hacia los equipos y productos de lavandería industrial lo que provoca un escaso esfuerzo hacia la fabricación industrial a la medida. Con el fin de seguir ofreciendo la misma calidad de servicios en la venta de industria a la medida y ganar más clientes, se recomienda la importancia de contratar a un nuevo vendedor(a) que reciba un taller sobre “Cómo presentar el producto positivamente” que también recibirán todos los colaboradores (a fin de cuentas, todos ejercen cierta labor de ventas cuando tratan con clientes) con el fin de enseñar las formas más efectivas de presentar el producto para lograr así concretar ventas. El taller lo proporciona la Universidad de las Ventas, dirigida por don Olman Martínez.

Otro aspecto importante es la fuerza laboral interna; todo producto o servicio de calidad brindado es gracias al esfuerzo de los colaboradores. Gracias al FODA efectuado en el análisis de la situación actual, se notó que hay debilidades importantes a mejorar para así efectuar un mejor trabajo. La mayoría de estas se resumen en la falta de liderazgo, por ello es necesario que los supervisores o jefes se capaciten con un taller de liderazgo que ayude a activar la fuerza laboral, escuchar asertivamente, solucionar conflictos, desarrollar habilidades comunicativas y establecer metas medibles con el fin de obtener mejores resultados.

- 4- Producto potencial: Ya habiendo transcurrido tiempo desde la utilización de las máquinas de encajado por los clientes, estos pueden presentar nuevas necesidades, como, por ejemplo, la automatización de la impresión del logo de la empresa en la caja o automatizar el armado de cajas. Es aquí donde Ficmams está dispuesto a realizar todas las transformaciones para crear una “extensión” de la máquina encajadora capaz de cumplir las funciones anteriores.
- 5- Imagen: La comercialización de un producto implica elementos de imagen que impactan al cliente. Cuando alguien entra a la empresa, su primera impresión se

generará acorde a lo que sus sentidos dicten; variables como limpieza, el entorno físico y presentación de los colaboradores son importantes cuando se desea ofrecer un producto. Para crear una diferencia inmediata se recomienda:

- Portar con uniformes limpios todos los días.
- Entregar cada 4 meses un par de camisas nuevas a los colaboradores del taller industrial porque, debido a la naturaleza de las labores, se dañan rápidamente.
- Pintar la infraestructura de forma profunda una vez cada año.
- Utilizar desinfectantes para el piso con olores agradables tanto para el personal como para el cliente.

Es importante destacar la recomendación de aplicar un mercadeo de prueba para probar – valga la redundancia- la viabilidad del producto en empaques de bolsas convencionales y botellas ya que, de acuerdo al estudio, hubo varias empresas que utilizan estos tipos de empaques; puede resultar en una gran oportunidad a futuro.

6.12.2 Estrategia del precio.

Tomando fundamentalmente en cuenta la naturaleza del producto, es importante desarrollar una estrategia de precios coherente.

La fijación de precios se basa en el **valor agregado por los beneficios requeridos**; es decir, se adhieren características que aportan un valor extra debido a que la maquinaria se fabrica acorde a las necesidades específicas. De esta forma la empresa justifica el precio alto que se cobra; así se diferencia y compite con los demás.

No se puede establecer un precio en concreto debido a la naturaleza del producto; los ingenieros realizan aproximaciones a través de cotizaciones o proformas, basadas en las variables que la investigación de mercados arrojó: ciclos por minuto de encajado, acceso a repuestos, dimensiones de la caja, dimensiones del producto; luego de estudiar las variables brindan el precio exacto. Se recomienda que en esta fijación participen varios ingenieros junto con otras disciplinas.

Otros aspectos a considerar:

- Descuentos: La negociación de un descuento siempre llama la atención a los clientes, sobre todo para este tipo de inversiones. Estos no se encontrarán en una lista preestablecida, sino que se brindan luego de valorar totalmente el proyecto, además se toman en cuenta las condiciones de pago del cliente; se puede descontar un porcentaje acorde a la primera prima que se paga.
- Periodo de pago: Los intervalos de pagos pueden ser mensuales o trimestrales; si son cada 3 meses, claramente el monto a pagar será mayor.
- Condiciones de crédito: Las condiciones se establecen de acuerdo con la empresa; por ejemplo, se recomienda que cada empresa alimenticia que desee la máquina presente los siguientes documentos:
 - 1- El cliente debe tener más de 5 años operando en el mercado.
 - 2- Acta constitutiva de la empresa.
 - 3- Estados financieros auditados de los 3 cortes anteriores.
 - 4- Copia de la cédula del representante legal.
 - 5- Datum de los cargos más representativos.
 - 6- Personería Jurídica.

6.12.3 Estrategia de la plaza o distribución.

Sabiendo que el producto a entregar por Ficmams es complejo y ajustado a la necesidad de cada cliente, la comunicación entre ambas partes (empresa-cliente) debe ser efectiva para lograr suplir correctamente la necesidad. Por ello, el canal de distribución que se propone es el número 1, en este, la entrega es directa ya que no hay intermediarios presentes, así pues, la relación es **fabricante y cliente** precisamente. La comunicación se presta para ejecutar un buen servicio y evitar conflictos, esto es lo que se llama desintermediación. Además, por el tipo de producto es complicado introducir a otro miembro en el canal y, por otro lado, los costos se elevarían si este se involucrara.

De acuerdo con la investigación de mercados, debe haber una comunicación primeramente con el departamento de producción industrial ya que ellos son quienes están más cercanos a conocer las necesidades en materia de automatización industrial, luego se refuerza la comunicación con éstos para charlar más adelante con las gerencias, las presidencias y así presentar una propuesta acorde a sus requerimientos.

Aspectos importantes a considerar en la distribución:

- Ubicación: La ubicación adecuada para entregar las maquinarias serían las instalaciones del cliente; aunque es importante recordar que el cliente debe observar una prueba en funcionamiento de la maquinaria en las instalaciones de Ficmams.
- Transporte: El medio de transporte sería el camión pequeño que actualmente posee Ficmams, sin embargo, si la maquinaria es muy grande se consideraría contratar un camión para hacer uso de un contenedor amplio.

Se propone aplicar un sistema de marketing horizontal para aprovechar nuevas oportunidades de marketing. Esta consiste en la unificación de dos empresas aliadas o competidoras para combinar recursos productivos y financieros para desarrollar algún proyecto que, por sí solas, no podrían realizar (Kotler y Armstrong, 2012). Esto sucede con grandes inversiones; hay maquinarias de encajado que pueden muy complejas ya que la necesidad así lo dicta entonces la ayuda mutua es excelente para abaratar costos.

6.12.4 Estrategia promocional.

La estrategia de promoción se basa en 2 pilares: Promoción informativa y promoción persuasiva.

a) Promoción informativa

Este tipo de promoción trata sobre todos los medios necesarios para informar a los clientes potenciales acerca de la maquinaria de encajado.

De acuerdo con el estudio de mercado, los clientes potenciales se informan sobre este tipo de maquinarias mediante el uso de internet y las conversaciones cara a cara con proveedores (ver promoción persuasiva: ventas personales). Por ello se recomienda utilizar los siguientes medios para informar a las empresas.

- Correo electrónico: Este es un medio el cual los clientes afirman que se observa todos los días, es amigable con el usuario (facilidad), cómodo, se brinda una respuesta inmediata y se pueden utilizar diferentes dispositivos para visualizar los correos. Ellos prefieren hacer uso de esta herramienta en vez de llamar por teléfono como forma de primer contacto, porque por cuestiones de tiempo, el correo se puede responder casi

en todo lugar. Ficmams puede enviar perfiles empresariales a sus clientes con todas las actividades que realiza, dejar un enlace en los correos enviados que dirija al cliente hacia la plataforma YouTube para que observe un vídeo explicativo de las máquinas encajadoras y demás servicios, además de un mensaje claro y llamativo acerca de la “maquinaria final de línea” específicamente, las encajadoras, acompañado de imágenes ilustrativas, ventajas y por supuesto, el nuevo slogan. Aunque los clientes no estén interesados, ya tendrán el conocimiento al respecto y recordaran la empresa.

Debido a que los clientes actualmente utilizan el internet para informarse al respecto, se propone pagar por un servicio que permita escribir palabras claves relacionadas al tipo de producto que ofrece Ficmams, lo que les permite a los clientes encontrar su página web y observar productos, servicios y también, soluciones de encajado.

Por otro lado, con el fin de dar un seguimiento es necesario que el vendedor tenga a mano una base de datos con los nombres, números telefónicos, correos electrónicos y direcciones exactas de los clientes potenciales.

- Revistas especializadas: Este medio sirve para que los clientes potenciales que estén inscritos en la revista de la Cámara de Industrias de Costa Rica, observen las publicaciones impresas de Ficmams y así puedan informarse y contactar a la empresa. Se motiva a mantener la afiliación ya que dicha revista es de prestigio y muchos clientes al ver que hay empresas en la misma, se interesan aún más por establecer algún contacto.

Dentro de los diseños corporativos, existen 2 medios que fungen como una forma de relacionar el concepto de “soluciones a la medida” con Ficmams, es decir, posicionamiento de la marca:

- Diseño corporativo: Dentro de esta “p” con el fin de darse más a conocer, y posicionar a la empresa, se propone realizar la rotulación externa del logo de Ficmams ya que actualmente no lo han hecho. Esto impactaría más cuando el cliente busque imágenes de la empresa o incluso si realiza una visita a las instalaciones. Además, se propone la elaboración de un calendario empresarial entregable a clientes potenciales que

muestre las actividades que realiza Ficmams detallando sobre todo la maquinaria de encaje.

- **Página web:** La página web siempre será vista por los clientes potenciales ya que esta brinda una rápida imagen de la empresa, por ello, resulta un medio infalible de presentación actualizada de información la cual debe poseer imágenes sobre encajadoras y demás productos/servicios. Este medio en conjunto con el servicio de creación de palabras clave representa una excelente oportunidad de atracción de clientes nuevos.

b) **Promoción Persuasiva**

Este tipo de promoción se caracteriza por tener un contacto más personal con el cliente, con el fin de entender necesidades a fondo, convencer al cliente para adquirir el producto y establecer relaciones a largo plazo.

A continuación, se proponen medios que facilitan el contacto personal:

- **Ferias y convenciones:** De acuerdo con el estudio, a algunos clientes les gustaría participar de estos eventos ya que existe todo tipo de formas para acceder a la información, ya sea con un pequeño brochure, un vídeo o una explicación del funcionamiento del producto de manera presencial. Este tipo de eventos permite crear lazos amistosos con los clientes porque el mismo contexto beneficia a que se conozcan oportunidades de mejora en la empresa cliente, se explican con detalle los beneficios por obtener estas máquinas y existe la alta posibilidad de establecer una venta.
- **Ventas personales:** Corresponde a la herramienta más eficaz de promoción ya que se brinda una atención personalizada en la que se conoce con detalle las necesidades del cliente, el producto se explica con detalle, se negocia y se moldean las preferencias. La fuerza de ventas es el motor que hace correr esta máquina de promoción ya que son los vendedores quienes exponen las bondades del producto; por ello se recomienda contratar a un nuevo vendedor ya que actualmente la empresa cuenta con uno y este se ocupa sobre todo de la línea de lavandería industrial desaprovechando así oportunidades en el mercado. Este nuevo vendedor debe ser capacitado con el taller mencionado en la “p” de producto. Es importante realizar ventas en equipo para

atender a clientes grandes, es decir, visitar a un cliente con ingenieros que identifiquen necesidades y propongan una propuesta. El vendedor tiene que presentar informes de visitas, reportes de ventas e informes de gastos para así llevar un mayor control de sus actividades e incluso, ayudar a la empresa a crear un manual de ventas que indique las líneas de actuación que sigue la empresa en todos los ámbitos que pueden afectar el trabajo cotidiano del vendedor; esto es una guía que puede utilizar él mismo para desarrollar su trabajo efectivamente (Fajardo, 2010).

- Promoción de ventas: Dentro de la promoción de ventas se propone ofrecer transporte gratis habiendo adquirido la maquinaria, orientación completa sobre la obtención de repuestos de las máquinas en el país, y por supuesto, exhibiciones gratuitas “showrooms” de las máquinas una vez fabricada.
- Materiales instructivos: Se ofrece el manual de uso de la maquinaria.

6.13 Plan de Acción

El siguiente plan de acción comprende 3 fases en las que se ejecutan actividades concretas de mercadeo. El plan posee un enfoque de mejoramiento interno para que, en un futuro, se dirijan esfuerzos para brindar un servicio de calidad a los clientes potenciales. Este se encuentra diseñado para ser ejecutado durante todo el año siguiente; de acuerdo con los resultados que arroje, para el año 2019 dicho plan puede ser modificado.

Al final, aparece una tabla que muestra los costos en los que hay que incurrir para realizar dicho plan; los pagos varían temporalmente acorde a su acción.

6.13.1 Fase 1: Fuerza de ventas.

Esta fase demuestra que es necesario ampliar la fuerza de ventas mediante la contratación de un nuevo vendedor que enfoque esfuerzos para comercializar las máquinas de encaje.

Tabla 6
Acción #1

Acción	Contratación de un agente de ventas
“P” del marketing involucrada	Producto-servicio
Descripción	Los esfuerzos de mercadeo y comercialización de las máquinas encajadoras quedan a cargo de esta persona que cuente con las capacidades buscadas por la empresa.
Encargado(a)	Gerente Administrativa
Consecuencia esperada	Obtención de nuevos contactos potenciales, entrega en masa de material promocional de Ficmams, fechas concretas para reunirse con el cliente y estudiar su necesidad a la medida.
Costos	1.201.490,56 colones mensuales (Ver apéndice F).
KPI'S	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje semanal/mensual de citas pactadas y contactos recolectados - Aumento de clientes interesados en comparación con la última semana. <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de ventas pactadas por mes. - Evaluaciones al cliente de satisfacción servicio y producto brindado: Encuestas con puntajes; mayor a 85 puntos; el cliente está satisfecho.
	Es importante recalcar que el nuevo colaborador posee un periodo de prueba en el que será evaluado su desenvolvimiento en la empresa, habilidades blandas y desempeño con clientes.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Tabla 7
Acción #2

Acción	Creación base de datos de clientes potenciales.
“P” del marketing involucrada	Promoción
Descripción	Con el marco muestral utilizado para contactar a las 51 empresas de industrias alimenticias, sumado a los nuevos contactos que el agente de ventas adquiriera, se crea una base de datos ordenada que esboce los nombres y números telefónicos de los clientes potenciales.
Encargado(a)	Agente de ventas.
Consecuencia esperada	Incrementar el número de visitas y posteriormente, de ventas.
Costos	Sin costo. Se realiza en Microsoft Excel.
KPI’s	Sin KPI’s

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

6.13.2 Fase 2: Enfoque interno.

La segunda fase del plan abarca aspectos de mejora interna, es decir, motivar al personal de Ficmams para enriquecer el servicio que se le brindará al cliente con el fin de elaborar un producto de calidad. Es importante que exista un fiel compromiso de parte de todos para ajustarse al cambio.

Tabla 8
Acción #3

Acción	Capacitación al personal “Presentación positiva del producto al cliente”
“P” del marketing involucrada	Producto-servicio
Descripción	Se enfoca en refrescarles a los encargados de ventas, las formas más efectivas de hacer la presentación del producto de tal manera que conlleve al cierre de la venta o al gran interés de la propuesta para realizar un seguimiento posterior.
Encargado(a)	Gerente Administrativa
Consecuencia esperada	Mejorar la forma en que se presentan las maquinarias de encaje al cliente para concretar ventas.
Costos	4 horas: 450,000 colones (Ver anexo C).
KPI's	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones al cliente de satisfacción servicio y producto brindado: Encuestas con puntajes; mayor a 85 puntos; el cliente está satisfecho. - Grado de satisfacción en cursos de capacitación: Se conoce la opinión de los colaboradores mediante encuestas que permiten introducir cambios o mejorar la capacitación. Métrica: Puntaje de 0 a 100; si el puntaje es superior a 85 puntos entonces todo marcha bien. - Efectividad de las capacitaciones realizadas: Porcentaje de cumplimiento de la capacitación realizada, medida a través de un examen o evaluación: $\frac{No.Capacitaciones\ evaluadas}{Total\ personas\ capacitadas} * 100$

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Tabla 9
Acción #4

Acción	Capacitación al personal “Habilidades para el liderazgo”
“P” del marketing involucrada	Producto-servicio
Descripción	Debido a que se ha notado una falta de liderazgo en Ficmams, lo que implica desmotivación, es primordial un taller que permita mejorar la escucha asertiva, generación de entusiasmo y compromiso a los colaboradores, establecimiento de objetivos y herramientas para solucionar conflictos.
Encargado(a)	Gerente de Operaciones
Consecuencia esperada	Generar un cambio positivo en los colaboradores de Ficmams para brindar una experiencia, servicio y producto de calidad a los clientes potenciales.
Costos	1-20 personas, 4 horas: 250,000; 2 talleres al año: 250,000*2 = 500,000 colones. (Ver anexo D)
KPI’s	- Grado de motivación percibida: Aplicación de encuestas para estudiar la percepción de la motivación de los colaboradores en Ficmams; se establecen categorías que abarcan la motivación, se puntualizan y se establece un puntaje objetivo a superar; de no ser así, hay que redirigir esfuerzos para mejorar la motivación de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Tabla 10
Acción #5

Acción	Orden cuatrimestral de camisas para los colaboradores del taller industrial.
“P” del marketing involucrada	Producto-servicio
Descripción	Limpieza es igual a prestigio; así que brindar un par de camisas por cada 4 meses a los colaboradores del taller permite que éstos permanezcan limpios. Al colaborador con el mejor uniforme cuidado, se le ofrece un pequeño incentivo.
Encargado(a)	Asistente Comercial
Consecuencia esperada	Generar una percepción positiva en la mente de los clientes potenciales que visitan Ficmams, lo que implica posicionamiento; además de promover buena actitud higiénica en los colaboradores.
Costos	1 camisa = 1500; 1 par = 3000. $3000 * 12$ colaboradores = 36.000 colones; $36000 * 3$ cuatrimestres = 108.000 al año.
KPI's	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de uniformes al 3er mes. - Testimonios de visitantes a la empresa: Valoraciones positivas obtenidas durante cierto período.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

6.13.3 Fase 3: Enfoque externo.

La última fase trata sobre todas las actividades mercadológicas “hacia afuera” que ejecuta Ficmams para dar a conocer las encajadoras, en resumen, para mejorar su posicionamiento.

Tabla 11
Acción #6

Acción	Servicio para la rotulación externa del logo de Ficmams
“P” del marketing involucrada	Promoción
Descripción	El montaje del logo de Ficmams en la parte frontal de sus instalaciones causará mayor impacto (ver ilustración 3)
Encargado(a)	Gerente administrativa.
Consecuencia esperada	Mejoramiento del posicionamiento de Ficmams para atraer más clientes.
Costos	Tipo de cambio: 573.20. Precio montaje en dólares: \$1800. Precio montaje en colones: 1.031.760. (ver anexo A) (ver anexo B)
KPI's	- Notoriedad de la marca: Menciones de la marca/empresa en el segmento de tiempo que se seleccione.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Tabla 12
Acción #7

Acción	Confección de un calendario empresarial
“P” del marketing involucrada	Promoción
Descripción	La elaboración de un calendario con fechas, días y meses que incluya imágenes de los productos y servicios que ofrece Ficmams, pero, lo más importante, es que la portada del mismo incluya imágenes de encajadoras y una breve descripción de lo que son, lo que hacen y sus beneficios; sería un calendario de edición especial. Estos serán obsequiados a los clientes cuando el vendedor realice las visitas.
Encargado(a)	Asistente y gerente administrativa.
Consecuencia esperada	Incrementar el posicionamiento de la empresa, crear un “amarre” con los clientes potenciales. Brindar material de la empresa de forma gratuita, en especial, un calendario, es una excelente forma de iniciar una relación.
Costos	<p>Costo del calendario: 5500 c/u. (ver anexo E)</p> <p>Dimensiones: 11x17 pulgadas.</p> <p>30 calendarios por año: 160,000 colones.</p> <p>Es decir, por mes la idea es entregar entre 2 a 3 calendarios a los clientes (30 calendarios ÷ 12 meses = 2.5 calendarios); 13,333.33 colones mensuales aproximadamente.</p>
KPI's	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un seguimiento a los clientes con respecto a sus opiniones de los servicios y productos que aparecen en el calendario. - Retorno de la inversión= [(ingresos futuros percibidos- inversión) /inversión]*100: Es importante determinar si recuperamos o no la inversión en dichos calendarios mediante las ventas futuras.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Tabla 13
Acción #8

Acción	Realización de vídeos que enseñen máquinas encajadoras en funcionamiento, instalaciones de Ficmams, servicios y productos brindados y que finalice con el nuevo slogan en la red social: YouTube
“P” del marketing involucrada	Promoción
Descripción	Los vídeos se pueden presentar en la página web. También se puede mostrar un enlace automático en los correos enviados que direccionen al cliente hacia YouTube en donde aparezca el vídeo. De esta forma el cliente potencial entiende a la organización, y se familiariza con el producto.
Encargado(a)	Colaboradores del departamento de Investigación y Desarrollo.
Consecuencia esperada	Establecer una herramienta que facilite el entendimiento de los clientes potenciales con respecto a la empresa. Acercarse cada vez más al cliente.
Costos	Sin costos.
KPI's	Se les pregunta a los clientes su opinión con respecto a los vídeos, se envía correos de seguimiento para preguntarles si existe alguna duda con respecto a lo observado en el vídeo. <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de “Me gusta” del vídeo: Mide efectividad del vídeo. - Alcance del vídeo: Número de personas que han visualizado el vídeo al menos una vez. - Aumento de seguidores en el canal YouTube de Ficmams por semana.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Tabla 14
Acción #9

Acción	Pago por creación de palabras claves en Google Adwords
“P” del marketing involucrada	Promoción
Descripción	Cuando un cliente busque palabras como “encajadoras”, “soluciones a la medida” y “maquinaria industrial” directamente aparecerá la opción para ingresar a la página actualizada de Ficmams. Estas palabras las establece previamente Ficmams mediante la aplicación “Google Adwords”.
Encargado(a)	Gerente Administrativa
Consecuencia esperada	Incrementar la clientela que buscan soluciones a la medida para sus procesos de línea final.
Costos	El costo depende de la cantidad de visitas a la página web de Ficmams, normalmente por día se puede invertir de \$5 a \$10. \$10 *30 días (1 mes) = \$300. (Ver anexo F)
KPI’s	La aplicación permite la visualización de estadísticas acerca de la relación visitas-costo, presupuestos, planificador de palabras clave,

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Tabla 15
Acción #10

Acción	Actualización de la página web
“P” del marketing involucrada	Promoción
Descripción	Es necesario que cada año se actualice la página web con mejores diseños, nuevos productos, temas diferentes y por supuesto, la ubicación actual e imágenes de máquinas encajadoras. Importante incluir un botón de “me gusta” y contabilizar cuántos hay.
Encargado(a)	Gerente de operaciones.
Consecuencia esperada	La actualización de la página web con la inclusión de este nuevo producto, hace notar que la empresa está en crecimiento. Esto en conjunto con la acción anterior, permite el aumento de clientes potenciales.
Costos	Sin costo
KPI’s	<ul style="list-style-type: none"> - Se les pregunta a los clientes el medio por el cual se enteraron de los productos, esto indica la efectividad de la página. - Porcentaje de nuevos visitantes: Mide la efectividad de la página. - Porcentaje de “Me gusta” en la página: Igual que el anterior.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Luego de analizar todas las acciones, se crea un presupuesto de gastos acorde al desembolso monetario de cada acción. Este se muestra en la tabla 16.

Tabla 16
Estructura de costos del plan de mercadeo

Fase	Acción	Costo colones	Costo dólares (573.20)	Detalle
Fase 1	Acción 1	₡1.201.490,56	\$ 2.096,11	Pago mensual
	Acción 2	-	-	
	Subtotal*1	₡1.201.490,56	\$ 2.096,11	
Fase 2	Acción 3	₡ 450.000,00	\$ 785,07	Un solo pago
	Acción 4	₡ 250.000,00	\$ 436,15	Pago semestral
	Acción 5	₡ 36.000,00	\$ 62,81	Pago cuatrimestral
	Subtotal*2	₡ 736.000,00	\$ 1.284,02	
Fase 3	Acción 6	₡1.031.760,00	\$ 1.800,00	Un solo pago
	Acción 7	₡ 13.333,33	\$ 23,26	Pago mensual
	Acción 8	-	-	
	Acción 9	₡ 171.960,00	\$ 300,00	Pago mensual
	Acción 10	-	-	
	Subtotal*3	₡1.217.053,33	\$ 2.123,26	
Total Plan de Mercadeo. Sumatoria de los subtotales		₡3.154.543,89	\$ 5.503,39	

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

Se puede notar que hay que realizar diferentes pagos durante el año 2018; esto es porque cada pago depende de su acción; por ejemplo, el pago de orden de camisetas no será mensual ya que resultaría muy caro para la empresa así que se propone un pago cuatrimestral.

“Un solo pago” se refiere a que el pago es anual, debido a que son cifras elevadas y porque la acción lo amerita así. Si se desea utilizar el mismo plan para el año 2019, la sucesión de pagos sería la misma (cuatrimestral, semestral, mensual de acuerdo a cada acción), solamente cambiarían las cantidades debido a la inflación anual.

La sumatoria de los 3 subtotales da como resultado 3.154.543,89 colones, lo que en dólares serían \$5.503,39. Esta es la cantidad monetaria a desembolsar si se quiere hacer efectivo el plan de acción propuesto.

7. Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

7.1.1 Oportunidad para comercializar máquinas encajadoras a la medida.

- La automatización industrial es una actividad que brinda muchos beneficios, sin embargo, se afirma que las inversiones ya sea para proyectos pequeños como grandes, son bastante onerosas y esto genera “por default” que los clientes potenciales den un paso hacia atrás.
- Los clientes potenciales encuestados, actualmente no poseen la necesidad inminente por adquirir maquinarias encajadoras.
- Existe la oportunidad para comercializar máquinas encajadoras en un futuro debido a que los clientes potenciales están dispuestos a adquirirlas ya que tienen la convicción sobre la importancia de que las industrias alimenticias automaticen el encaje manual con el fin de reducir costos, mejorar la productividad, disminuir el error humano y reacomodar al personal en tareas más estratégicas.

7.1.2 FODA: Macro-entorno.

- El constante monitoreo del tipo de cambio y la inflación a nivel país es sumamente importante porque Ficmams precisa de materiales para trabajar y si los costos por adquirirlos en territorio nacional o bien, fuera del país son muy altos, poco a poco se evidenciarían pérdidas monetarias.
- Las universidades en las que se imparten carreras técnicas (ingenierías, administración) son una excelente forma de crear alianzas estratégicas con el fin de promocionar los servicios y productos de Ficmams, entre ellos, máquinas encajadoras; además, tomando en cuenta que la empresa se encuentra en crecimiento, funciona como un medio de atracción de jóvenes recién formados para que sean parte del equipo empresarial.
- Gracias a la producción y difusión del conocimiento, las empresas se apropian de este para dirigir esfuerzos a la innovación e investigación científica que permita la elaboración de mejores productos y servicios.

7.1.3 FODA: Micro-entorno.

- El subsector manufacturero de producción de alimentos comprende al 33% de las empresas costarricenses, esto lo convierte en un mercado bastante atractivo para el ofrecimiento de encajadoras a la medida; otra plusvalía para este sector corresponde el crecimiento de sus exportaciones.
- La existencia de poca información de la competencia con respecto a la fabricación industrial a la medida, complica establecer parámetros de comparación y de contraste. De estas, la que más se asemeja a Ficmams, debido a la realización de proyectos a la medida es Creativa RAAL Industrial.
- La mayoría de las páginas web de la competencia cuentan con información que le permite a la persona visitante entender lo que realizan, sin embargo, hacen falta actualizaciones e información estratégica de interés como misión, visión, valores y clientes a quienes prestan servicios.
- Cambiar de un proveedor a otro para obtener componentes de marcas de calidad como Allen Bradley, representa altos costos.

7.1.4 FODA: Análisis interno.

- Las fortalezas más representativas que han hecho crecer a Ficmams son la trayectoria que ha recorrido más la experiencia y el conocimiento de sus colaboradores debido al aumento en su cartera de clientes, estabilidad financiera y proyectos satisfactoriamente desarrollados.
- Las debilidades más significativas son una cultura organizacional ambigua y la falta de organización estratégica; esto porque se trabaja sin una clara planeación, objetivos mensurables, comunicación deficiente y un liderazgo firme lo que implica desconocimiento de la dirección de la empresa y desmotivación por parte de los colaboradores. Por otro lado, la inexistencia de: Manuales de funciones y procedimientos, controles de inventario, organigrama y una equilibrada carga de trabajo genera entropía organizacional.

7.1.5 Producto.

- El alto volumen de unidades producido por los clientes potenciales se debe a que abarcan gran parte del mercado nacional y al extranjero, lo cual representa una oportunidad para Ficmams de ofrecer encajadoras que automaticen algunas líneas de encajado para así mejorar su productividad.
- Actualmente la única empresa satisfecha con sus pocas encajadoras es Dos Pinos, ya que las demás no poseen.
- Aunque la muestra de clientes potenciales al final fue pequeña, hay varias empresas que utilizan como empaques botellas y bolsas convencionales, lo que representa una excelente oportunidad para Ficmams de estudiar dichos empaques y su proceso de empaclado para ofrecer una propuesta de una máquina que les simplifique el trabajo.
- El servicio post-venta más buscado corresponde a las asesorías y capacitaciones ya que esto permite conocer bien las máquinas para que la misma empresa no desembolse mucho capital en otros futuros servicios como la reparación y la modernización.

7.1.6 Precio.

- No se logra establecer precios exactos a estas maquinarias debido a que, se deben estudiar elementos de valor complejos como ciclos de encaje por minuto, especificaciones del cliente, dimensiones de la caja y accesibilidad de repuestos ya que como no son bienes de consumo masivo, no es fácil aproximar o estandarizar precios.

7.1.7 Plaza.

- El canal empresarial idóneo para comercializar las máquinas encajadoras corresponde a la unión del área de producción industrial y la respectiva gerencia o presidencia general, sin embargo, el primer contacto se realiza con el área de producción industrial ya que se encuentra más cerca de identificar una necesidad o mejora en equipos de este calibre.

7.1.8 Promoción.

- Los medios de comunicación más llamativos a los cuales el mercado potencial estaría interesado en recibir información pertinente a las encajadoras es el correo electrónico debido a la facilidad para visualizar la información y la posibilidad de brindar una rápida respuesta.

7.2 Recomendaciones

7.2.1 Oportunidad para comercializar máquinas encajadoras a la medida.

- La empresa debe realizar más investigaciones de mercados sobre otros subsectores industriales que puedan necesitar máquinas encajadoras de productos como por ejemplo la industria médica; así entonces se generaría un acceso a mayor información de mercados potenciales.

7.2.2 Producto.

- En lugar de investigar qué líneas de productos se desean desarrollar, como el encajado, por ejemplo, sería mejor indagar las necesidades que poseen actualmente las empresas; a lo mejor poseen otra línea de producción en la que necesiten otra maquinaria que automatice el proceso.
- Si se desea desarrollar una estandarización de este tipo de maquinarias, entonces lo ideal sería dirigirse a una sola línea de productos como, por ejemplo: embotellados.
- La incorporación de un nuevo agente de ventas es importante para dirigir esfuerzos en la prospección de nuevos clientes que permita conocer el potencial de este producto; Ficmams no estaría descuidando sus otras líneas de productos gracias a la actual existencia del otro agente de ventas.

7.2.3 Promoción.

- Es necesario brindar seguimiento a la página web para valorar si realmente el medio posee gran potencial, ya que los clientes potenciales al digitar palabras claves en “Google” encontrarán directamente a Ficmams.
- Es importante que los clientes potenciales que visitaron la página de Ficmams, se les muestre anuncios de otros sitios de la red de Display de Google con respecto a

maquinarias de encajado; a esto se le llama “Retargeting”. Normalmente las primeras visitas no son efectivas, el Retargeting permite que los interesados recuerden los productos y se interesen por adquirirlos.

7.2.4 Enfoques internos organizacionales a futuro.

- Es muy importante establecer intervalos concretos en los que se brinden capacitaciones con respecto a “servicio al cliente”, “comunicación asertiva” y “habilidades para trabajar en equipo” a todos los colaboradores de la empresa con el fin de crear sinergia y así brindar un excelente servicio y producto final al cliente.
- Se deben realizar encuestas semestrales a los colaboradores de la empresa para conocer su percepción sobre el ambiente en el que se trabaja. Esto permitirá conocer las deficiencias para ser corregidas lo más pronto posible.
- La creación de los manuales de puestos y de procedimientos genera neguentropía organizacional ya que es gracias a estos que se conoce lo que se espera de cada puesto y el conjunto de procesos a realizar para cada tarea a ejecutar dentro de Ficmams. Además, es importante que cuenten con estos debido al cambio recién en la Reforma Procesal Laboral de Costa Rica.

8. Referencias Bibliográficas

- AASA *Automatización Avanzada*. (s.f.). Recuperado el 17 octubre de 2017, de <http://www.aasa.cr/>
- Abissi, M. E. (2 de Setiembre de 2017). Costa Rica tiene el mayor deterioro fiscal de Centroamérica. *El Financiero*. Recuperado el 15 de setiembre de 2017, de http://www.elfinancierocr.com/finanzas/deficit_fiscal-gobierno-region-centroamerica-honduras-nicaragua-el_salvador-guatemala-panama-costarica-deuda-recursos-gastos-ingresos-impuestos-reforma_fiscal_0_1241275887.html
- Aceros *Ryasa*. (s.f.). Recuperado el 5 setiembre de 2017, de <http://www.acerosryasa.com/inicio/>
- Banco Central de Costa Rica. (2017). *Tasa Básica Diaria*. Recuperado el 23 setiembre de 2017, de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%2017>
- Cámara *Costrarricense de la Industria Alimentaria*. (s.f.). Recuperado el 2 setiembre de 2017, de <http://www.cacia.org/>
- Camára de Industrias de Costa Rica. (2017). *Guía de Industrias*. Recuperado el 23 agosto de 2017, de <http://sercicr.com/digital/index.php/guia2017>
- Capris*. (s.f.). Recuperado el 5 setiembre de 2017, de <https://www.elvatron.com/>
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo*. (s.f.). Recuperado el 13 setiembre de 2017, de <http://cwww.cinde.org/es>
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. (R. Padilla Pérez, Ed.) Santiago, Chile. Recuperado el 13 setiembre de 2017, de <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36743/S20131092.pdf?sequence=4#page=78>

- Contreras, E. D., Fraile, A. M., & Silva, J. D. (2013). Diseño de un sistema de logística inversa para la recolección de envases y empaques vacío de plaguicidas. *Ingeniería Industrial*, 29-42. Recuperado el 2 setiembre de 2017, de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/96/93>
- Creativa*. (s.f.). Recuperado el 13 setiembre de 2017, de <https://www.creativa.cr/>
- Crespo, W. (9 de Febrero de 2011). Recuperado el octubre 26 de 2017, de <https://automatizacionindustrial.wordpress.com/2011/02/09/queeslaautomatizacionindustrial/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Diseños Metalmecánicos (DIMMSA)*. (s.f.). Recuperado el 5 octubre de 2017, de <http://www.dimmsa.com/es/cr/>
- Elvatron*. (s.f.). Recuperado el 13 setiembre de 2017, de <http://www.elvatron.com/>
- Equipensa*. (s.f.). Recuperado el 10 octubre de 2017, de <http://www.equipensa.com/>
- Eurotecnica de Costa Rica AYM*. (s.f.). Recuperado el 21 setiembre de 2017, de <https://www.eurotecnicacr.com>
- Fajardo, O. (10 de Setiembre de 2010). *Cómo diseñar el Manual de Ventas para conseguir una mayor eficacia del vendedor*. Recuperado el 20 octubre de 2017, de <https://fbusiness.wordpress.com/2010/09/19/como-disenar-el-manual-de-ventas-para-conseguir-una-mayor-eficacia-del-vendedor/>
- Ficmams*. (s.f.), de <https://www.ficmams.com/>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Decimosegunda ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Gobierno CR. (26 de Junio de 2017). *Gobierno CR*. Recuperado el 25 setiembre de 2017, de <http://gobierno.cr/costa-rica-lidera-acceso-a-internet-en-america-latina/>
- Grupo Motiva. (s.f.). *Enriquece tu psicología*. Recuperado el 18 octubre de 2017, de <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (s.f.). Recuperado el 12 setiembre de 2017, de <http://www.inec.go.cr/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (Agosto de 2017). *Encuesta Continua de Empleo al segundo trimestre de 2017*. Recuperado el 8 setiembre de 2017, de <http://www.inec.go.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/rece-ii-t-2017.pdf>
- Koontz, H., Wihrch, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Krugman, P., & Wells, R. (2006). *Introducción a la Economía Microeconomía*. Barcelona, España: Reverté.
- La Nación. (29 de Agosto de 2016). El impacto del Internet. *La Nación*. Recuperado el 19 setiembre de 2017, de <http://www.bedeese.com/wp-content/uploads/2016/08/Costa-Rica-elemplo-29-de-agosto-2016.jpg>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Optyma Industrial*. (s.f.). Recuperado el 13 setiembre de 2017, de <http://www.optymacr.com/>
- Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible . (2014). *Estado de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. San José: EDISA. Recuperado el 8 setiembre de 2017, de <http://www.estrategia.cr/content/images/pdfs/ecti2014.pdf>
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). (s.f.). *Perfeccionamiento Activo*. Recuperado el 12 setiembre de 2017, de <http://www.procomer.com/es/>

- Real Academia Española (RAE). (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el setiembre de 2017, de <http://www.rae.es/>
- Representaciones Técnicas Internacionales*. (s.f.). Recuperado el octubre de 2017, de <http://www.retecsa.co.cr/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México D.F., México: Pearson Educational.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Ruxi*. (s.f.). Recuperado el 13 setiembre de 2017, de <http://www.ruxisa.com/>
- Servicios Técnicos*. (s.f.). Recuperado el 5 octubre de 2017, de <http://www.setec-cr.com/>
- Sistemas IQ*. (s.f.). Recuperado el 5 octubre de 2017, de <http://www.sistemas-iq.com/>
- Universidad de las Ventas*. (s.f.). Recuperado el octubre de 2017, de <https://www.uventas.com/>
- Vargas, O., Alvarado, E., López, C., & Cisneros, V. (Setiembre de 2015). Plan de manejo de residuos sólidos generados en la Universidad Tecnológica de Salamanca. *Iberoamericana de Ciencias*, 2334-2501. Recuperado el 2 Setiembre de 2017, de <http://www.reibci.org/publicados/2015/septiembre/1200106.pdf>
- Villagómez, J. A., Mora, Á., Barradas, D., & Vásquez, E. (Diciembre de 2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XVIII(35), 11221-1131. Recuperado el 17 de setiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131676021.pdf>
- Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de Mercados*. México D.F., México: Cengage Learning.

9. Apéndices

Apéndice A: Cuestionario para clientes potenciales

(Presione nuevamente para volver al sitio donde estaba leyendo y así con todos).

Encuesta: Necesidad de empresas manufactureras costarricenses de maquinaria automatizada para encajado de productos.

Inicio: Agradecimiento. Se explica el objetivo de la investigación y se comunica el uso que se le dará a la información. Permiso de grabación audio.

Nº encuesta: _____.

Nombre de la empresa: _____.

Mediante la presente encuesta, se desea conocer si existe la necesidad por parte de las empresas manufactureras de productos alimenticios costarricenses de adquirir maquinarias de encaje, es decir, máquinas automatizadas que ayuden a guardar productos en sus diferentes tamaños dentro de cajas.

DATOS GENERALES

1. Nombre del entrevistado: _____.

2. Puesto: _____.

3. Correo electrónico: _____.

4. Ubicación de la empresa: _____.

5. Marcas de productos que fabrican:

_____.

6. Países a los cuales exportan:

_____.

SITUACIÓN ACTUAL

7. ¿Ha escuchado anteriormente sobre la empresa FICMAMS S.A.?

() Sí.

- () No. (Pase a pregunta 9).
8. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?
- () Por referencia de otra empresa.
- () Ya había realizado algún negocio anterior con la misma.
- () Anuncios en revistas.
- () Búsqueda en internet.
- Otro: _____.
9. ¿Cuántas líneas de encajado tiene en planta?
- _____.
10. ¿Posee alguna maquinaria de encaje/encajado?
- () Sí. ¿Cuántas? _____.
- () No. (Pase a pregunta 17)
11. ¿Quién es su proveedor actual y de dónde es?
- _____.
12. ¿Cuál es la marca de la máquina que adquirió?
- _____.
13. ¿En cuáles productos la utiliza?
- _____.
- _____.
14. ¿Aproximadamente, cuál es la capacidad de encajado por hora de la máquina (tasa de producción de unidades por hora) para sus diversos productos?
- Latas (ej. Frijoles, atún, maíz): _____.
- Doypack (ej. Salsa de tomate, colados): _____.
- Botella (ej. Chile tabasco, bebidas): _____.
- Paquete (ej. Galletas, snacks): _____.
- Caja (ej. Té): _____.
- Bolsa convencional (ej. Arroz, frijoles, azúcar, sal): _____.
- Tetra-Brick: _____.
- Otro: _____.
15. ¿La máquina cumple con la tasa de producción esperada?
- () Sí.

() No. ¿Por qué?: _____.

16. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto al desempeño de la máquina? Marque con una “x” la opción que considere correcta. SELECCIÓN ÚNICA.

SATISFACCIÓN	“X”	¿POR QUÉ?
Excelente		
Buena		
Ni buena ni mala		
Mala		
Pésima		

(Indique el porqué de la opción que marcó con una “x”).

OPORTUNIDAD DE COMERCIALIZAR

17. ¿Cuáles tipos de empaque para productos manejan? OPCIÓN MÚLTIPLE.

- () Lata. (ej. Frijoles, atún, maíz).
 () Caja (ej: té).
 () Doypack. (ej. Salsa de tomate, colados).
 () Botella. (ej. Chile tabasco, bebidas).
 () Paquete (ej. Galletas, snacks).
 () Bolsa convencional. (ej. Arroz, frijoles, azúcar, sal).
 () Tetra-Brick.

Otro: _____.

18. Cuántas unidades estimadas producen mensualmente de:

Doypack: _____.

Botella: _____.

Latas: _____.

Bolsa convencional: _____.

Caja: _____.

Tetra Brick: _____.

Otro: _____.

19. ¿Cuál es el estimado “total horas hombre para encajado” utilizadas en ese total de unidades que se producen mensualmente que mencionó en la pregunta 18?
- _____.
20. ¿Considera que la adquisición de una máquina encajadora (pick-and-place) de productos resulta importante para una empresa de fabricación de alimentos?
- () Sí.
- () No.
- Cualquier de las dos que escoja, explique ¿Por qué?: (Beneficios por adquirirla)
- _____.
- _____.
21. ¿Estaría dispuesto a adquirir una máquina de encaje más adelante?
- () Sí.
- () No. **Responda por qué** (Pase a pregunta 24)
- _____.
22. ¿Cuáles de los siguientes servicios post-venta estaría dispuesto a recibir? OPCIÓN MÚLTIPLE.
- () Mantenimiento preventivo
- () Reparación.
- () Modernización.
- () Asesorías y capacitaciones.
- Otros: _____
23. ¿Le gustaría observar una “prueba” que muestre la máquina en funcionamiento?
- () Sí.
- () No.
24. ¿Tiene conocimiento de un valor(costo) estimado de estas máquinas de encajonado?
- () Sí. ¿Cuánto?: _____.
- () No.
25. La decisión de compra para estos casos es a través de:
- () Licitación.
- () La define la unidad o departamento de producción

() La define producción y compras.

Otro: _____.

26. ¿Cuál sería la mejor forma para hacerle llegar información sobre esta máquina?

OPCIÓN MÚLTIPLE.

() Correo directo.

() Revistas especializadas.

() Eventos especializados (ferias, convenciones)

() Boletines de prensa.

() Cartelería.

() T.V.

() Radio.

Otro: _____.

27. ¿Cuáles medios utilizan actualmente para informarse sobre aspectos técnicos para este tipo de maquinarias/equipos?

_____.

(FIN DEL CUESTIONARIO)

Apéndice B: Lista de empresas contactadas

Empresa	Actividad alimenticia
Sal Sol	Comidas preparadas
Brinsa	Comidas preparadas
La Maquila Lama	Comidas preparadas
Instamasa	Comidas preparadas
Corporación Agrícola Del Monte (BANDECO)	Alimentos y bebidas
Gruma Centroamérica (DEMASA)	Alimentos: tortillas y harinas
Alimer	Enlatados
Productos Kitty	Snacks

Fideos Precocidos (VIGUI)	Fideos, pastas.
Productos Lío S.A.	Bebidas
Corporación Manza – Té de Centroamérica	Bebidas
Alimentos Heinz de Costa Rica	Salsas, sabores variados.
KANI 1901 (Frijoles Don Pedro)	Alimentos, granos.
Grupo El Ángel	Alimentos preparados.
Alimentos Zúñiga (Tumbis)	Snacks
Sigma Alimentos S.A.	Comidas preparadas.
Alimentos Prosalud S.A.	Conservación de pescado, crustáceos y entre otros.
Irex de Costa Rica	Alimentos variados.
Aqua Healthy	Bebidas: Agua.
Tostadora el Dorado	Bebidas: Café.
Roma Prince S.A.	Comidas preparadas.
Mondaisa	Bebidas: Té.
Paradise Ingredients (Gerber)	Colados.
Costa Rican Cocoa Products	Chocolates.
Café El Rey	Bebidas: Café.
Industria Los Patitos	Espicias, condimentos, aditivos.
Molinos de Costa Rica	Harinas, pastas, comidas preparadas.
Embotelladora La Mundial	Siropes, gaseosas.
Florida Ice and Farm Company	Bebidas.
Nutri Snack. Industria MAFAM	Snacks.
Turrone de Costa Rica (Doré)	Alimentos: Turrone.
SALICSA	Bebidas y más.
Grupo Agroindustrial Numar S.A.	Alimentos: Mantequilla.
Nestlé Costa Rica	Alimentos: Enlatados, leche condensada.
Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos	Bebidas, helados.
Alimentos Chipps S.A.	Comidas preparadas.

Aromas y Sabores Técnicos S.A. (ASTEK).	Aromas.
Compañía de Galletas Pozuela S.A. (NUTRESA).	Comidas preparadas.
Café Britt	Bebidas: Café
Ajecen del Sur: Big Cola	Bebidas: Gaseosas.
Del Volcán	Snacks.
Bioland	Snacks, galletas.
Chiclera Costarricense S.A.	Chicles.
Laboratorios Ancla	Envases de vainilla.
Centenario Internacional S.A.	Bebidas.
Café Maravilloso	Bebidas: Café.
Embotelladora Muñoz, Minerva	Siropes.
Corporación del Valle Metropolitano	Gelatinas.
Baltimore Spice of Central America (Kerry)	Espicias.
Rajasa de Coro, S.A.	Lácteos.
Grifith Foods S.A.	Salsas, alimentos varios.

[Apéndice C: Instrumento para realizar el análisis interno de la empresa.](#)

Proyecto: Investigación de mercados para el lanzamiento de una maquinaria encajado.

En la tabla siguiente se encuentra un espacio para escribir las fortalezas y debilidades que usted considere que la empresa FICMAMS S.A. posea. Existen muchas perspectivas para plantearse una fortaleza o debilidad; por ejemplo: fortalezas o debilidades con respecto al crecimiento de la empresa, una unidad o departamento específico de la empresa u observando a la empresa como un todo. Luego de haber escrito sus respuestas, por favor reenviar el correo a la siguiente dirección: marianoknife95@gmail.com. Favor contestarlos a conciencia evaluando todas opciones existentes (no importa si escriben muchas, es mejor) y a la mayor brevedad posible. *Entregar a más tardar el lunes 11 de setiembre.*

Ejemplos de fortalezas y debilidades hipotéticas:

FORTALEZAS:

Productividad, solvencia financiera, investigación y desarrollo (I+D), clima laboral, nivel de participación, cultura empresarial, buena imagen de la marca, logística, servicio al cliente, inversión e innovación, objetivos claros y mensurables, adecuada estructura organizacional, buen sistema de comunicación, suficiente capital de trabajo, buen nivel de endeudamiento, bajo nivel de ausentismo por parte de colaboradores, trabajadores identificados con la empresa, prioridad al trabajo en equipo, materia prima de buena calidad, proveedores competentes, buen control de inventarios, etcétera...

Nota: Una fortaleza también puede ser vista como una debilidad, depende de cómo se vea y se redacte.

DEBILIDADES:

Mala imagen de la marca, falta de formación del personal, deficiencias en el trato con los clientes, falta de financiación, excesivo precio de los productos, incumplimiento de las políticas empresariales, retraso en el cumplimiento del inventario, falta de planificación, descripción de funciones poco clara, falta de medidas de control adecuadas, falta de investigaciones de mercados, deficientes canales de distribución, incapacidad para innovar, falta de liquidez, falta de liderazgo, máquinas y equipos obsoletos, instalaciones mal ubicadas, dificultades para incrementar la capacidad productiva, trabajadores poco motivados, rentabilidad por debajo del promedio del sector, etcétera...

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Apéndice D: Preguntas rompe hielo sobre la automatización industrial

Preguntas de automatización industrial para iniciar la encuesta y romper el hielo.

¿Para usted qué es la automatización industrial?

¿Qué tan caro es automatizar, sobre todo aquí en Costa Rica?

¿Cuáles beneficios/ventajas ha brindado la automatización?

Apéndice E: Speech utilizado para atraer a clientes potenciales por teléfono.

“Buenos días don xxx, le saluda Mariano León de la empresa Ficmams ¿cómo le va?

Don/doña xxxxxxx no le quito mucho tiempo, mire Ficmams se dedica al diseño y fabricación de maquinaria industrial a la medida y en este momento nos interesa saber qué piensa la industria alimenticia de Costa Rica con respecto a la automatización industrial; algunas variables a tratar son beneficios, costos e implicaciones, por ello me fascinaría pactar una pequeña reunión de 15 min con usted para hablar un poco sobre el tema y de paso, nos concedería el honor de darnos a conocer”.

Apéndice F: Estructura de costos Agente de Ventas

Agente de ventas	Colones	Dólares (573,20)
Salario mensual	₡ 500.000,00	\$ 872,30
Cargas sociales 26.33%	₡ 131.650,00	\$ 229,68
Proporción aguinaldo mensual	₡ 52.625,00	\$ 91,81
Equipo (Computadora)	₡ 517.215,56	\$ 902,33
Costo estimado por mes	₡1.201.490,56	₡ 2.096,12

10. Anexos

Anexo A: Cotización logo de Ficmams en dólares: Estilo “caja de luz”.

PUBLISMART S.A.
 Paseo Colon 125 norte de Quiznos
 Cedula Juridica 3-101-381952
 E.mail: info@publismarter.com
 Tel: (506) 2257-1700 / 22304747



COTIZACION

Fecha	Cotizacion #
9/10/2017	4034

Ciente
FICMAMS.

FACTURO

Descripcion	Cantidad	Costo	Total
ROTULO EN CAJA DE LUZ	1	1,800.00	1,800.00T
MEDIDA DE 6 MTRS DE BASE X PROPORCION DE LOGO			0.00
MATERIALES A UTILIZAR			0.00
ESTRUCTRURA METALIZA CON TRATAMIENTO ANTICORROSIVO			0.00
SISTEMA DE ILUMINACION POR MEDIO DE BALASTROS Y FLOURECENTES			0.00
LONA PANAFLEX 3M			
Out-of-state sale, exempt from sales tax		0.00%	0.00

Anexo B: Ejemplo de montaje del logo de Ficmams: Estilo “caja de luz”.



Descripción: Caja de luz FICMAMS
Cantidad de unidades: ---

Cliente: FICMAMS	Diseñadora: Andreina Pérez	
Fecha: 09.10.17	Las proporciones de este montaje podrían no coincidir, únicamente fines ilustrativos.	

Anexo C: Detalle costos de capacitación-taller “Cómo presentar el producto positivamente”

Inicio / Seminario de Venta en su empresa

Charlas Personalizadas Capacitaciones en su Empresa



En U-Ventas nos especializamos en ventas. Por eso hemos desarrollado charlas, seminarios, talleres y cursos orientados a la fuerza de ventas y al personal de contacto con el cliente. Cuatro áreas conforman nuestra especialización: Técnicas de Ventas, Técnicas de Servicio al Cliente, Motivación hacia el Éxito y Manejo de Imagen. Dentro de esos cuatro macro-temas le ofrecemos más de treinta subtemas específicos, orientados a las diversas necesidades de motivación y capacitación de sus vendedores.

En el tema de Ventas contamos con diversidad de subtemas, como por ejemplo Dirección de Ventas (para Gerentes de Ventas y Supervisores), Ventas por Teléfono, Ventas Receptivas (en tiendas y Puntos de Ventas), Ventas de Intangibles, Ventas para Call Centers (se imparten en inglés o en español), Ventas Puerta a Puerta y muchas más.

Muy posiblemente contamos con un taller especializado para el tipo de venta que su empresa realiza. Las charlas pueden ser de entre una hora y dos horas, los talleres pueden ser de cuatro a ocho horas (un día completo) y los cursos pueden tomar --dependiendo de las necesidades de capacitación del grupo-meta-- hasta tres meses consecutivos.

Así que si la capacitación de su fuerza de ventas es su objetivo, envíenos un email contándonos un poco sobre lo que hacen, el tamaño de su cuerpo de ventas y otros detalles propios de su operación, y con gusto le presentaremos una propuesta situacional para usted.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA SU PERSONAL DE VENTAS

10. CÓMO PRESENTAR EL PRODUCTO POSITIVAMENTE:

Este módulo se enfoca en enseñar o refrescar con los vendedores las formas más efectivas de hacer la presentación del producto o servicio, de tal manera que este componente --la presentación -- lleve al cierre de la venta.

METODOLOGÍA: La capacitación se lleva a cabo en las instalaciones del cliente (nosotros vamos a donde ustedes nos indiquen). Llevamos los equipos, los materiales didácticos y los certificados para los participantes. El taller es altamente participativo.

INVERSIÓN: Por impartir cada taller de capacitación para toda Fuerza de Ventas, hasta un máximo de 30 personas, en el local del cliente o donde el cliente lo indique, las tarifas son las siguientes:

- * Taller en 4 horas consecutivas (Versión Resumida): C\$450.000.
- * Taller en 8 horas consecutivas (el mismo día): C\$550.000.
- * Taller de 8 horas dividido en dos módulos de 4 horas cada uno: C\$800.000.

Consulte sobre excelentes planes de descuentos por pronto pago.

FECHAS: Las capacitaciones pueden impartirse un día entre semana e incluso en fin de semana (sábados y domingos) si ello les fuera conveniente. Para reservaciones, se les ruega coordinar con la Dirección Administrativa, ya que las agendas generalmente se llenan con semanas de anticipación.

Anexo D: Detalle costos de capacitación “Habilidades para el Liderazgo”



Dr. Eduardo Gómez A.

Motivación y capacitación profesional.

Charlas, talleres, capacitaciones, conferencias y programas para empresas e instituciones.

Potenciando el talento humano de su organización!



Taller



HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO.

SE DETALLA.

- Justificación.
- Objetivo.
- Descripción.
- Nota adicional
- Duración y precio.

C. Duración y Precio.

El taller tiene una duración de 4 horas.

250.000 colones en total.

D. Cantidad de participantes.

1-20 personas.

Anexo E: Detalle costos elaboración del calendario de Ficmams.



sanpedro@tecnoprintcr.com

para mí ▾

Con mucho gusto Mariano en papel grueso cuesta ₡5500 con media luna y resorte para guiar

Anexo F: Detalle costo diario Google Adwords (palabras clave).



Visión general Beneficios Funcionamiento **Costos** Comenzar

Pague sólo por resultados



Si no lo visitan, no paga

Registrarse en Google AdWords es gratis. Sólo paga cuando alguien hace clic en su anuncio para visitar su sitio web o lo llama. Es decir, cuando su publicidad es exitosa.



Comience con cualquier presupuesto

Usted decide cuánto desea invertir. Sólo comience con el presupuesto diario que le parezca adecuado y ajústelo sobre la marcha. Muchas empresas tienen un buen comienzo con un presupuesto de \$5-10 por día, por ejemplo.